



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ OBCHODNÍ
SPOLEČNOSTI A ZMĚNY S TÍM SOUVISEJÍCÍ**

EMPLOYEE MOTIVATION IN A SELECTED BUSINESS COMPANY AND CHANGES RELATED WITH ITS
CONCEPT.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. et Bc. Ondřej Blažek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. et Bc. Ondřej Blažek**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace zaměstnanců ve vybrané obchodní společnosti a změny s tím související

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané absolventské práce je na základě realizované analýzy stávajícího stavu navrhnout žádoucí změny konceptu motivačního systému ve vybrané organizaci.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Hlavním cílem předkládané diplomové práce je návrh změn stávajícího motivačního programu ve vybrané obchodní korporaci a jiných oblastí úzce související s motivací zaměstnance. K dosažení tohoto cíle byla prostudována relevantní teoretická východiska se zaměřením na vymezení klíčových pojmů. Následně byla provedena analýza stávajícího stavu ve zkoumané obchodní společnosti. V rámci vlastního výzkumu byl zrealizován statistický test, vycházející z dat dotazníkového šetření, zabývající se vztahem předem specifikovaných kvalitativních znaků. Z výsledků lze konstatovat například to, zda faktory v podobě pracovního prostředí, věku či úrovně vzdělání ovlivňují preference zaměstnanců v motivaci. Na základě získaných poznatků a dat byly navrženy konkrétní změny ve vztahu k motivaci zaměstnanců. Jako příklad lze uvést návrh v oblasti finančních či nefinančních bonusů, programu pro mladé, volnočasových aktivit, soutěže zaměstnance měsíce a dalších.

Abstract

The main aim of this thesis is to propose changes to the current motivational program in a selected business corporation and other areas closely related to employee motivation. To achieve this goal, the relevant theoretical background has been studied. Subsequently, key terms such as motivation, stimulation and others were defined. Furthermore, an analysis of the current situation in the company was made. The research consists of a statistical test that examines the relationship of pre-specified qualitative factors. The calculations are based on data from the questionnaire survey. The results can, for example, indicate whether factors in the form of work environment, age or level of education affect employee preferences in motivation. Based on the acquired knowledge and data, specific changes in relation to employee motivation were proposed. For example, a proposal in the area of financial or non-financial bonuses, a program for young people, leisure activities, competition employee of the month and others.

Klíčová slova

Motivace, motiv, demotivace, odměna, stimulace, stimul, obchodní společnost, výroba, zaměstnanec, zaměstnavatel

Keywords

Motivation, motive, demotivation, reward, stimulation, stimulus, business company, production, employee, employer.

Bibliografické citace

BLAŽEK, Ondřej. Motivace zaměstnanců ve vybrané obchodní společnosti a změny s tím související [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119631>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

.....
podpis studenta

Poděkování

Chtěl bych tímto poděkovat paní docentce Konečné za odborné vedení při zpracování této diplomové práce, svým rodičům za poskytnuté zázemí i oporu při studiu a Vysokému učení technickému za přístup ke všem potřebným materiálům a odborným zdrojům, kterých jsem při zpracování využil.

OBSAH

Úvod.....	13
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	15
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	18
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	18
2.1.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	18
2.1.2 Hlavní cíle řízení lidských zdrojů	19
2.1.3 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů	19
2.2 Motivace.....	21
2.2.1 Motiv.....	22
2.3 Druhy motivace	23
2.3.1 Primární a sekundární motivace	23
2.3.2 Vnitřní a vnější motivace	23
2.3.3 Pozitivní a negativní motivace.....	24
2.3.4 Hmotná a nehmotná motivace	25
2.4 Teorie motivace.....	25
2.4.1 Teorie instrumentality.....	25
2.4.2 Teorie zaměřené na obsah.....	26
2.4.3 Teorie zaměřené na proces	31
2.5 Nástroje motivace.....	34
2.5.1 Nástroje hmotné a nehmotné	34
2.5.2 Nástroje finančních a nefinančních	35
2.6 Demotivace	36
2.7 Stimulace.....	38
2.7.1 Stimul.....	39
2.8 Odměňování a jeho systém	39

2.8.1	Celková odměna	40
2.8.2	Prvky odměňování	41
2.8.3	Faktory ovlivňující systém odměňování	42
2.9	Mzdová produktivita	42
2.10	Shrnutí teoretické části	43
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	44
3.1	Charakteristika vybrané obchodní společnosti.....	44
3.1.1	Historie.....	44
3.1.2	Vize a poslání.....	45
3.1.3	Výroba	46
3.2	Analýza současného stavu.....	47
3.2.1	Analýza lidských zdrojů	47
3.2.2	Analýza motivačního systému	50
3.2.3	Analýza odměňování	51
3.2.4	Výpočet mzdové produktivity	55
3.3	Shrnutí analytické části	57
4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	58
4.1	Sběr dat.....	58
4.1.1	Celková rentabilita dat	59
4.1.2	Validita dat.....	59
4.1.3	Aktivní rentabilita dat	60
4.2	Základní soubor.....	60
4.3	Výběrový soubor	60
4.4	Analýza a zpracování dat prvního testu	64
4.4.1	Hypotézy.....	64
4.4.2	Kontingenční tabulka	64

4.4.3	Výpočet očekávaných četností a hodnot dvojité sumy	65
4.4.4	Chitest	66
4.4.5	Testové kritérium	67
4.4.6	Cramerův koeficient	67
4.4.7	Četnosti	68
4.5	Analýza a zpracování dat druhého testu.....	71
4.5.1	Hypotézy	71
4.5.2	Kontingenční tabulka	71
4.5.3	Výpočet očekávaných četností a hodnot dvojité sumy	72
4.5.4	Chitest	73
4.5.5	Testové kritérium	73
4.5.6	Cramerův koeficient	73
4.5.7	Četnosti	73
4.6	Analýza a zpracování dat třetího testu	75
4.6.1	Hypotézy	75
4.6.2	Kontingenční tabulka	75
4.6.3	Výpočet očekávaných četností a hodnot dvojité sumy	76
4.6.4	Chitest	76
4.6.5	Testové kritérium	77
4.6.6	Cramerův koeficient	77
4.6.7	Četnosti	77
4.7	Shrnutí výzkumné části	80
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	81
5.1	Návrh číslo jedna: bonusy finančního charakteru	81
5.1.1	Ekonomické zhodnocení návrhu číslo jedna: bonusy finančního charakteru	82

5.2	Návrh číslo dva: bonusy nefinančního charakteru	83
5.2.1	Ekonomické zhodnocení návrhu číslo dva: bonusy nefinančního charakteru.....	84
5.3	Návrh číslo tři: optimalizace pracovního prostředí.....	85
5.3.1	Ekonomické zhodnocení návrhu číslo tři: optimalizace pracovního prostředí	85
5.4	Návrh číslo čtyři: zaměstnanec měsíce	85
5.4.1	Ekonomické zhodnocení návrhu číslo čtyři: zaměstnanec měsíce	86
5.5	Návrh číslo pět: program pro mladé.....	87
5.5.1	Ekonomické zhodnocení návrhu číslo pět: program pro mladé	88
5.6	Návrh číslo šest: volnočasové aktivity	89
5.6.1	Ekonomické zhodnocení návrhu číslo šest: volnočasové aktivity.....	90
5.7	Návrh číslo sedm: pochvaly	90
5.8	Shrnutí návrhové části.....	92
ZÁVĚR		93
Vyjádření podnikatele k návrhům a jejich realizovatelnosti		94
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		95
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ		98
SEZNAM DALŠÍCH POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		99
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		100
SEZNAM VZORCŮ.....		101
SEZNAM TABULEK		102
SEZNAM GRAFŮ		103
SEZNAM PŘÍLOH.....		104
PŘÍLOHY:		I

ÚVOD

Obecně platí, že nejdůležitějším výrobním faktorem podnikatele je lidská práce. Je tedy jasné, že efektivita, s jakou je podnikatel schopen využít svých zaměstnanců během pracovní doby je faktorem, jenž mnohdy rozhoduje o jeho existenci či prosperitě. Spokojený zaměstnanec s vysokou mírou motivace je produktivní a společnosti prospěšný. Naopak zaměstnanec nemotivovaný, je mnohdy nespokojen a svou práci nemá příliš v oblibě. To vede k jeho apatii a často nízkému pracovnímu nasazení a výkonům, což se projeví i na kvalitě produktu a ziscích obchodní společnosti. Motivace zaměstnanců však není automatická. Jedná se o problematiku, kterou se musí zabývat přímo vedení obchodního závodu či odpovědný vedoucí.

Zároveň je nutno dodat, že práce jako taková není jen nejdůležitější, ale mnohdy i nejdražší výrobní faktor. Náklady na zaměstnance obvykle tvoří největší výdajovou položku v účetnictví podnikatelů. Výjimkou není ani společnost Cirex CZ, s.r.o. která je předmětem zkoumání v této diplomové práci. Obrovský problém nastává ve chvíli, kdy zaměstnavatel v této situaci nevyužívá potenciál svých zaměstnanců. Nejen že vynakládá finanční prostředky na aspekt, jehož přidaná hodnota je pro podnik minimální, zároveň tím ztrácí konkurenceschopnost a možnost získat náskok nad ostatními. Nevěnovat pozornost této problematice je pro podnik obecně velmi nebezpečné. Považuji tedy za nezbytné se touto oblastí zabývat podrobněji.

Během svého působení na Fakultě Podnikatelské, Vysokého učení technického v Brně, jsem se setkal s celou řadou výrobních podniků. Největší dopad na mě měla již zmiňovaná společnost s ručením omezeným Cirex CZ. Nejen, že jsem zde realizoval odbornou praxi v rámci svého studia, ale řadu let jsem byl ve společnosti zaměstnán jako brigádník.

V rámci své práce jsem se seznámil nejen s jednotlivými částmi výroby a podnikem jako takovým, ale i s jeho výrobky, strategiemi, a hlavně se samotnými zaměstnanci. Během této doby jsem se obeznámil s vnitřními předpisy podnikatele, včetně aktuálního systému odměňování a jeho postoje k motivaci svých zaměstnanců. Mimo to jsem měl možnost pozorovat účinnost tohoto systému přímo v praxi mezi zaměstnanci a jednotlivými výrobními operátory.

Motivační systém a odměňování hodnotím jako dobrý. Je však nutné podotknout, že mnohdy neodpovídá hodnotovému žebříčku a motivačnímu rámci některých zaměstnanců. Zjištění mě vede k otázce, zda je možné aktuální situaci nějak zlepšit. Vzhledem k tomu jsem se rozhodl zabývat touto oblastí podrobněji a provést analýzu včetně statistického výzkumu jehož výstupem budou návrhy na zlepšení současného stavu.

Věřím, že mě toto téma obohatí nejen v osobním, ale i profesním směru. Zároveň doufám, že návrhy ke kterým dospěju v předposlední kapitole této diplomové práce budou managementem společnosti využity v praxi a přinesou tak podnikateli užitek, který zlepší jeho fungování a konkurenceschopnost na trhu.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Motivace lidí je už od pradávna jedna z hlavních otázek, kterou se zabývají podnikatelé z celého světa. Jinak tomu není ani ve společnosti Cirex CZ, s.r.o. Hlavním cílem této práce je tedy analýza aktuálního stavu v obchodní společnosti a rozbor jednotlivých postupů zaměstnavatele ve snaze motivovat své zaměstnance včetně motivačního systému a souvisejících vnitřních předpisů. Následně bych chtěl zjistit, zda by bylo možné situaci v podniku zlepšit, a navrhnout možná řešení. Nezbytnou součástí práce je identifikace teoretických aspektů a definice důležitých pojmů, jejichž vysvětlení je nutné ke snadnější orientaci v praktických částech této diplomové práce.

Společnost Cirex CZ, s.r.o. v současné době zaměstnává přibližně 246 zaměstnanců. Motivace a produktivita každého z nich je pro podnik nesmírně důležitá. Vedení obchodní společnosti se však při řešení této problematiky dopouští dvou základních chyb. Prvním problémem je, že motivuje všechny své zaměstnance stejně, i když se jedná o problém individuálního charakteru. Rámec a životní hodnoty, které zastáváme se u každého liší. Jednoho člověka potěší a motivuje to, co druhý neocení a naopak. Nelze tedy všechny motivovat jedním stejným způsobem. Druhým problémem, jehož se management dopouští je převážné využití prvků finančního charakteru. Nevýhodou finanční motivace je neustále rostoucí spirála zvyšujících se odměn, jež po čase přináší stejný a mnohdy i nižší hodnotu. Zaměstnanec, jenž dostal přidáno dva tisíce korun, není touto částkou za pět let motivován tak jako na začátku. Dílčím cílem, kterým se v této práci budu zabývat, je uzpůsobení motivačního systému hodnotám zaměstnanců a částečné zavedení nefinančních odměn a bonusů. K tomu využiju již zmiňovaného výzkumu, díky kterému zjistím, zda existuje vztah mezi druhem preferované motivace a faktory jako je pracovní prostředí, věk či vzdělání. Na základě toho budu schopen konstatovat, zda lidé na stejném oddělení, ve stejné věkové kategorii nebo se stejným vzděláním, mají podobné motivační preference, na které se může podnik zaměřit, případně to jaké motivátory upřednostňují. Z výstupů v tomto šetření budu vycházet v návrhové části.

V této diplomové práci budu čerpat převážně z interních dokumentů společnosti Cirex CZ, s.r.o. V analytickém oddílu bude tvořit podstatnou část zdrojů dotazníkové šetření, z jehož dat budu vycházet při zpracování jednotlivých statistických testů a tvorbě

výzkumného úseku. Část informací v rámci kvantitativního a kvalitativního šetření byla získána pozorováním podnikové praxe a osobním rozhovorem s některými subjekty v pracovněprávním vztahu k výše zmiňované obchodní korporaci. Na základě všech těchto zdrojů a informací z nich získaných jsem vymezil výše zmíněný problém podnikatele a cíle, kterých chci v této práci dosáhnout.

Pro snadnou orientaci v textu, bude tato diplomová práce rozdělena do čtyř kapitol, ve kterých postupně zmíním teoretická východiska, analytické šetření, výzkumné činnosti a samotné návrhy.

Nejprve bude zpracována část věnována teorii. Informace zde uvedené budou sloužit k získání jakéhosi odborného základu nezbytného k pochopení následujících oddílů. Zabývat se budu obecnou problematikou v podobě řízení lidských zdrojů, jeho definicí, činnostmi a hlavními cíli. Následně rozpracuji témata související s pojmem motivace. Uvedu informace o jejím dělení i nástrojích, kterých využívá. Na závěr této kapitoly specifikuji pojmy jako je demotivace, stimulace či odměňování a jeho systém.

Na základě výše zmíněných informací, bude provedena cílená analýza podnikatele, ve které se budu zabývat nejen obchodním závodem jako takovým, ale i aktuálním stavem, ve kterém se nachází. Provedu šetření v oblasti lidských zdrojů a odměňování. Zabývat se budu i mzdovým systémem obchodní společnosti a mzdovou produktivitou.

Následující kapitola bude věnována statistickému šetření, v rámci kterého provedu ověření předem stanovených hypotéz, zabývajících se vztahem dvou kvalitativních znaků. Výstup tohoto výzkumu bude sloužit jako podklad pro návrhovou část, jenž je uvedena v závěru. Součástí oddílu jsou nejen návrhy jako takové ale i jejich ekonomické zhodnocení a dopad na podnikatele.

Během zpracování textu jsem využil hned několik vědeckých metod. Tou nejdůležitější je analýza, jejíž smysl spočívá v dekompozici zkoumaného celku na jeho elementární části. Cílem metody je identifikace relevantních jevů, důležitých aspektů a vztahů mezi nimi¹.

¹ Koráb, V. a S. Megová. *Metodika tvorby závěrečných prací: Metodická příručka pro kombinovanou formu studia*. 2016. s. 8

Opakem analýzy je vědecká metoda syntézy, díky které jsem byl schopen nahlížet na vybrané prvky jako na celek. Metodu jsem využil zejména v části zkoumající jednotlivá oddělení, ze kterých se výše uvedený obchodní závod skládá. Pro kvalitní zpracování výzkumného úseku bylo zapotřebí reflektovat danou problematiku na úrovni jednotlivých pracovišť².

Relevantní je i metoda indukce. Jedná se o vědeckou metodu zkoumání a usuzování, v rámci které postupujeme od jednotlivého k obecnému. Nejprve tedy prozkoumám konkrétní empirické charakteristiky a následně dojdou k závěru, který zobecním na celek jako takový. Opakem je metoda deduktivní, v níž usuzujeme od celku k jeho částem³.

Své místo zde mají i metody v podobě abstrakce a konkretizace. Díky nim bylo možné od jednotlivých prvků v daném systému odhlížet a naopak vyčlenit ty, jejichž relevance je pro dané šetření největší⁴.

² Koráb, V. a S. Megová. *Metodika tvorby závěrečných prací: Metodická příručka pro kombinovanou formu studia*. 2016. s. 8

³ Tamtéž

⁴ Tamtéž

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části diplomové práce se budu zabývat teoretickými východisky a jednotlivými pojmy, jež je nutné pochopit, abychom se snáze orientovali v části analytické a samotném výzkumu. Smyslem této kapitoly je objasnit čtenáři základy související s motivací jako takovou a vysvětlit vybrané pojmy jako je například řízení lidských zdrojů, motiv či stimul.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Je obecně známo, že nejcennějším a zároveň nejdražším výrobním faktorem podnikatele je lidská práce. Ta, jak už z názvu vyplývá, pramení od lidí. Stejně tak jako jiné zdroje, i tento musí být patřičně řízen a organizován, tak aby došlo k jeho co nejefektivnějšímu využití.

2.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Různí autoři definují tento pojem různými způsoby. Například podle Armstronga lze řízení lidských zdrojů definovat jako *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*⁵

Čopíková, na druhou stranu, definuje tento pojem jako *„soubor manažerských postupů sloužících k získávání a udržení zaměstnanců v organizaci a zajišťování toho, aby podávali vysoký výkon a tím přispívali k dosažení cílů organizace.“*⁶

Složitější definici poskytuje Duda ve své knize řízení lidských zdrojů. Ten uvádí, že se jedná o *„část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, ve vztahu k vykonávané práci, podniku a*

⁵ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. str. 24

⁶ Čopíková, A., Bláha J. a P. Horváthová. *Řízení lidských zdrojů*. 2015. str. 1

spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“⁷

Ze všech těchto vybraných definic, bez ohledu na jejich formulaci, jasně vyplývá, že se jedná o činnosti manažerů s cílem dosáhnout efektivního řízení zaměstnanců, kteří pro danou obchodní společnost pracují a tím se podílí na dosažení jejího cíle. Podrobněji se těmito činnostmi budu zabývat v kapitole 2.1.3.

2.1.2 Hlavní cíle řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů v organizaci sleduje velké množství nejrozličnějších cílů. Mezi ty nejdůležitější můžeme zařadit například snahu o uspokojování potřeb jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany samotného zaměstnavatele. Dále je nezbytné zmínit například vytvoření vhodného pracovního prostředí, tak aby byli jednotliví lidé v práci spokojeni a šťastní. S tím souvisí snaha o udržení harmonických a produktivních vztahů na pracovišti. Za hlavní cíl je možné považovat i úsilí o zvýšení motivace a pracovního nasazení u konkrétních zaměstnanců. Toho lze dosáhnout zavedením vhodné odměny za vynaložené úsilí a odvedenou práci. Neméně významným cílem, může být například snaha o prohloubení těch znalostí u vybraných zaměstnanců, které mohou být pro obchodní korporaci existenčně důležité⁸.

2.1.3 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů

Jedná se o aktivity vykonávané manažerem či personalistou dané obchodní korporace, které slouží k dosažení výše zmiňovaných cílů. Tyto aktivity na sebe logicky navazují a zajišťují co nejefektivnější organizaci lidských zdrojů⁹. Mezi hlavní činnosti podle Koubka můžeme zařadit například:

- **vytvoření pracovního místa** – činnost kam spadá především definice pracovní náplně či vymezení pravomocí a odpovědností¹⁰

⁷ Duda, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2008. str. 7

⁸ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. str. 30

⁹ Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. str. 17-18

¹⁰ Tamtéž

- **personální plánování** – aktivita, která poskytuje odpověď na otázku, kolik zaměstnanců bude daná obchodní společnost v následujícím období potřebovat, tak aby nebyla ovlivněna její integrita a schopnost bezproblémového fungování
- **získávání, výběr a přijímání pracovníků** – jednání mající za úkol zajistit, aby byly vytvořené pracovní pozice obsazeny lidmi s nejvhodnějšími předpoklady pro výkon daného povolání
- **hodnocení zaměstnanců** – činnost zjišťující, zda daný zaměstnanec vykonává svou práci svědomitě a dobře či nikoliv.
- **rozmisťování pracovníků** – činnosti spočívající v umísťování pracovníků na vybrané pracoviště, jejich povyšování nebo převádění na jinou práci
- **ukončení pracovního poměru** – jednání realizované za předpokladu že vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nevyhovuje jedné ze smluvních stran. Nejčastěji uskutečněné prostřednictvím rozvázání pracovního poměru a smlouvy
- **odměňování** – uplatňování nejrůznějších nástrojů k ovlivňování pracovního výkonu a dosažení co největší motivace u vybraných zaměstnanců
- **vzdělávání a rozvoj** – činnosti odpovídající na otázku, kteří zaměstnanci si své vzdělání musí, nebo chtějí doplnit, případně činnosti vedoucí k uspokojení této potřeby
- **pracovní vztahy** – soubor činností, kam spadá především péče o vztahy mezi zaměstnanci a vedením, případně mezi zaměstnanci vzájemně. Zařadit zde můžeme například řešení sporů vzniklých na pracovišti a podobně
- **péče o zaměstnance** – jednání zaměřené na vytváření vhodného pracovního prostředí, či ochranu života a zdraví při práci
- **personální informační systém** – uchovávání a analýza informací týkajících se pracovněprávních vztahů. Například informace týkající se mzdy, práce či samotných zaměstnanců¹¹.

Jednou z nejdůležitějších činností personálního řízení, je dle mého názoru schopnost manažera ovlivnit motivaci jednotlivých zaměstnanců a tím i jejich pracovní výkon. Proto se těmito činnostmi pro účely své diplomové práce budu zabývat podrobněji.

¹¹ Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. str. 17-18

2.2 Motivace

„Motivace je proces usměrňování, udržování (dokud není dosaženo cíle) a energetizace chování (určování jeho síly), který, třebaže vychází z biologických zdrojů, je psychický fenomén.“¹²

Jedná se tedy o slovo, označující proces ovlivňování našeho chování. Vše, co člověk dělá, dělá z nějakého důvodu a pohnutek. To tedy znamená, že za každým našim činem lze najít nějakou příčinu či důvod proč jsme se zachovali tak jak jsme se zachovali. Tento aspekt, který nás žene dopředu a dává našemu jednání smysl lze označit právě slovem motivace. Jedním z charakteristických znaků motivace je její individuální diverzifikace. Tím je myšleno, že může být pro všechny jiná. Proto abychom byli schopni ovlivňovat motivaci jednotlivců, je potřeba porozumět základním aspektům lidského chování¹³.

K motivaci dochází, pokud lidé věří, že svým chováním dosáhnou cíl, za který obdrží odměnu. Takovou odměnou může být například bonus vyplacený na konci zúčtovacího období, který obdrží zaměstnanec za to, že splní předem stanovený výrobní plán. Dobře motivovaný člověk je tedy ten, který má jasně stanovený cíl a realizuje kroky k jeho splnění¹⁴.

Z textu jasně vyplývá, že v lidské psychice existují určité hybné síly, které determinují naše chování i následné jednání. Jejich výsledkem je to, že daný jednatel začne podnikat kroky, které vedou k dosažení odměny.

Motivace působí ve třech různých dimenzích. Jde o dimenzi směru, která určuje, na co bude činnost člověka zaměřena. Poté dimenze intenzity, která říká, s jakou silou je vyvinuto určité úsilí. A v neposlední řadě dimenze stálosti, která specifikuje schopnost člověka udržet svůj zájem o konkrétní aktivitu a jeho schopnost překonat překážky v dosažení cíle¹⁵.

¹² Sigmund, M., J. Kvintová a M. Šafář. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie*, 2014.

¹³ Bedrnová, E. a I. Nový. *Psychologie a sociologie řízení*. 1998. str. 220-242

¹⁴ Armstrong, M. *Personální management*. 1999. str. 295

¹⁵ Bedrnová, E. a I. Nový. *Psychologie a sociologie řízení*. 1998. str. 241-242

2.2.1 Motiv

„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina - důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“¹⁶

Většinou je spojován s vnitřním cílem, kterého bychom chtěli dosáhnout, a tím uspokojit naše vnitřní touhy a potřeby¹⁷.

Z obecného hlediska můžeme dělit motivy na **biologické**, **psychické** a **sociální**. Biologické motivy jsou takové, které máme vrozené. Často je označujeme jako motivy primární. Jako příklad můžeme zmínit fyziologické aspekty našeho života jako je potřeba dýchat a doplňovat hladinu kyslíku v těle. Psychické motivy jsou motivy sekundární. Takové, které získáváme v průběhu našeho života. Například vnitřní etické hodnoty a podobně. Sociální motivy plynou ze sociální stránky našeho života. Řadí se do stejné skupiny jako motivy psychické. Jsou tedy sekundární a lze je získat v průběhu života. Sociálním motivem může být například potřeba moci¹⁸.

Dále můžeme motivy rozlišovat na **přímé** a **nepřímé**. Přímý motiv spočívá v touze vykonávat činnost jako takovou. Například snaha o seberealizaci nebo o interakci s jinými lidmi. Motiv nepřímý, na druhou stranu, nespočívá v potřebě konkrétní činnosti. Jeho účel je přenesený. Typickým příkladem může být mzda, která slouží k uspokojení hned několika dalších potřeb. Během života narazíme na spoustu aktivit, které jsou vyvolány kombinací obou těchto motivu. Charakteristickou ukázkou může být člověk vykonávající práci, která ho baví. Impulzem k výkonu takového povolání může být přímý motiv (touha člověka toto povolání vykonávat) i nepřímý motiv (mzda)¹⁹.

Mezi další motivy k výkonu pracovní činnosti můžeme zařadit například touhu po moci, potřeba jistoty a zabezpečení, potřeba důležitosti a podobně²⁰.

¹⁶ Bedrnová, E. a I. Nový. *Psychologie a sociologie řízení*. 1998. str. 222-223

¹⁷ Tamtéž

¹⁸ Studium-psychologie.cz, *Motivace, motivy a jejich dělení*, 2017

¹⁹ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004. str. 57

²⁰ Bedrnová, E. a I. Nový. *Psychologie a sociologie řízení*. 1998. str. 242-243

2.3 Druhy motivace

Stejně tak jako motiv a jiné psychologické aspekty naší osobnosti, i motivaci můžeme rozdělit do několika skupin. Těmito skupinami jsou převážně motivace primární, sekundární, vnitřní, vnější, pozitivní a negativní

2.3.1 Primární a sekundární motivace

Primární motivace souvisí s našimi přirozenými instinkty. Typickým příkladem mohou být biologické potřeby člověka jako je hlad nebo žízeň. Pokud je člověk hladový, je motivovaný nalézt si potravu²¹.

Sekundární motivace pak souvisí s našim vzorem chování, který jsme se během našeho života naučili a odkoukali. Nejedná se o vrozené aspekty naší osobnosti. Příkladem může být snaha dosáhnout co nejlepších studijních výsledků, protože chceme být ze všech nejlepší. Motivací pro nás v takovém případě může být například společenské uznání²².

2.3.2 Vnitřní a vnější motivace

Motivace vnitřní, jak už název napovídá, je takový druh motivace, který pramení přímo z našeho nitra či organismu. Lidé motivují sami sebe tím, že hledají a vykonávají práci, která je uspokojuje a naplňuje. Impulz, který vyvolává tento druh motivace může být například pocit autonomie (volnost konat), odpovědnost (pocit důležitosti a kontroly), nebo možnost rozvíjet své schopnosti²³. Vnitřní motivace může být jak fyziologická, tak psychická. Pokud nás například bolí zub, máme motivaci zajít si k zubaři. Naopak psychická motivace může být tužba dosáhnout nějakého námi stanoveného cíle²⁴.

Motivace vnější pak pramení z vnějšího okolí. Na pracovišti se nejčastěji jedná o činnost managementu prostřednictvím metod, jimiž se snaží zvýšit výkonnost

²¹ Masarykova Univerzita. *Učební text na téma motivace*. 2016

²² Tamtéž

²³ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. str. 220

²⁴ Masarykova Univerzita. *Učební text na téma motivace*. 2016

zaměstnanců. Takovým příkladem může být výše zmiňované povyšování, bonusy nebo pochvaly. Následkem takového podnětu je ovlivněno naše chování a následné jednání²⁵.

Vnější motivace je často velmi efektivní a účinná. Její trvání je však o poznání kratší než u motivace vnitřní. Ta pochází přímo z nitra člověka a je jeho nedílnou součástí. Její účinky jsou tedy často hlubší a intenzivnější než motivy vnucené z vnějšku²⁶.

2.3.3 Pozitivní a negativní motivace

Pozitivní motivace je založená na odměně za lepší výkon. Může být ovlivněna faktorem seberealizace nebo faktorem hmotné zainteresovanosti. Předpokládá, že jsme od přírody zvídaví a dychtiví. Pokud jsme za svou snahu patřičně odměněni, jsme schopni vytrvat i u těch nejnáročnějších a nejobtížnějších úkolů²⁷.

Na druhou stranu negativní motivace je ta, která je založená na nejrůznějších silových faktorech, jakým může být strach²⁸. Během našeho života jsme v mnoha odvětvích (například vzdělávání či obchod) vystavováni velkému množství negativní motivace s cílem přinutit člověka něco konat, nebo jej naopak od takového chování odradit. K tomu se nejčastěji využívá strach z trestu či sankce. Neil Fiore ve své knize „*snadná cesta z prokrastinace*“ tvrdí že *nahodilá činnost, k níž nás přiměje vidina trestu či strach, není namířena směrem k cíli, ale k úniku před sankcí samotnou.*“ Než aby nás tyto metody motivovaly, vedou spíše k našemu ochromení. Nejčastěji jsou používány k demonstraci síly, autority a nadřazenosti. Díky tomu v adresátovi velmi často probouzí pocity strachu, nezdaru, odporu k autoritě nebo prokrastinace²⁹. Často je používána až tehdy, když pozitivní motivace nefunguje. Objevuje se v podobě neustálého tlaku na adresáta. Pokud tento tlak opadne, opadne i jeho výkon. To tedy znamená neustálou kontrolu a dohled³⁰.

²⁵ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. str. 220

²⁶ Tamtéž

²⁷ Fiore, N. *Snadná cesta z prokrastinace: jak přestat odkládat úkoly*. 2014. str. 99

²⁸ Masarykova Univerzita. *Učební text na téma motivace*. 2016

²⁹ Fiore, N. *Snadná cesta z prokrastinace: jak přestat odkládat úkoly*. 2014. str. 98

³⁰ Hospodářová, I. *Kreativní management v praxi: jak přestat odkládat úkoly*. 2008. str. 107

Pozitivní motivace má největší dopad na lidi, kteří jsou zaměřeni na svou kariéru a seberealizaci. Takoví, kteří se potýkají s potřebou řešit neortodoxních problémy. Na druhou stranu negativní motivace se prokázala jako efektivní zejména u těch jednotlivců, kteří se soustředí na úkoly preventivního charakteru a jejichž hlavním úkolem je předcházet určitým situacím³¹.

2.3.4 Hmotná a nehmotná motivace

Hmotná motivace je taková, na kterou si můžeme sáhnout. Jedná se zejména o mzdu, bonusy, nejruznější prémie a podobně. Nehmotnou motivací se rozumí ta, jejíž podstata není materiální povahy. Nelze ji osahat ani vidět. Typickým příkladem může být slovní ohodnocení, kritika, nebo zpětná vazba³².

2.4 Teorie motivace

Snaha pochopit lidské chování vedla k vytvoření mnoha motivačních teorií. Jak už bylo zmíněno dříve, naše činy byly a jsou ovlivňovány nejruznějšími motivy. Z toho vyplývá, že výkon člověka nezávisí jen na jeho dovednostech, schopnostech či znalostech, ale zároveň i na tom, jak moc je k dané aktivitě motivován. Jednotlivé teorie se snaží identifikovat faktory, které ovlivňují chování i to, jak lidé reagují na podněty z okolí a co je motivuje k nadprůměrným výkonům³³.

2.4.1 Teorie instrumentality

*„Instrumentalita je představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.“*³⁴

³¹ Lockwood, P., Ch. H. Jordan a Z. Kunda. *Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us*. 2002. str. 854-864

³² Janišová, D. a Mirko Křivánek. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. 2013. str. 231-237

³³ Čopíková, A., Bláha J. a P. Horváthová. *Řízení lidských zdrojů*. 2015. str. 54

³⁴ Armstrong, M. *Personální management*. 1999. str. 259

Tato teorie vznikla s důrazem na potřebu zracionalizovat práci. Předpokládá, že člověk bude svou práci vykonávat svědomitě jen tehdy, pokud budou odměny závislé na přímo na jeho skutečném výkonu³⁵.

*„Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim nezajistíme značné a permanentní zvýšení jejich platu.“*³⁶

Motivování zaměstnanců tímto způsobem bylo a je široce rozšířeno. Při její aplikaci, je však nutné, uvědomit si i negativa této teorie. Ty spočívají především v nerespektování celé řady dalších lidských potřeb nebo skutečnosti, že formální systém řízení, může být ovlivněn neformálními vztahy mimo pracoviště³⁷

2.4.2 Teorie zaměřené na obsah

*„Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a vybrat způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami“*³⁸

Tyto potřeby však nelze považovat za stejně důležité a stejně intenzivní. Některé mohou vyvolat mnohem silnější snahu o dosažení konkrétního cíle. To závisí především na tom, jakých poměrů daný jedinec pochází, jak byl vychován nebo na životě, který doposud vedl. (Pro člověka z chudých poměrů bude potřeba peněz daleko intenzivnější než pro toho, kdo se narodil do rodiny se silným finančním zázemím.) K tomu všemu je nutné zdůraznit, že jednu i tutéž potřebu lze uspokojit celou řadou způsobů a cílů³⁹.

Maslowova teorie potřeb

Jedna z nejslavnějších motivačních teorií je Maslowova teorie seberealizace neboli Maslowova teorie potřeb. Popisuje lidskou snahu uskutečňovat vlastní potenciál na

³⁵ Armstrong, M. *Personální management*. 1999. str. 259

³⁶ Tamtéž

³⁷ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. str. 223

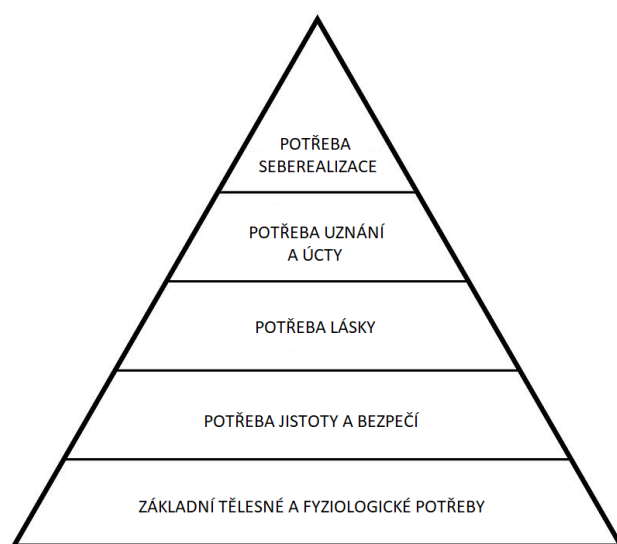
³⁸ Armstrong, M. *Personální management*. 1999. str. 260

³⁹ Tamtéž

různých úrovních. Tím jednotlivec dosahuje osobního růstu. Maslow tyto potřeby rozdělil do pěti kategorií, které jsou pro všechny lidi společné. Patří zde potřeby fyziologické, potřeby bezpečí a jistoty, sociální potřeby, potřeba uznání a potřeba seberealizace⁴⁰.

*„Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy.“*⁴¹

Jinými slovy, potřeby vyšších úrovní lze uspokojit jen za předpokladu, jsou-li uspokojeny všechny potřeby nižších úrovní⁴². Pokud tedy dlouhodobě trpíme hladem, nezajímá nás, jak moc jsme oblíbení v kolektivu a podobně.



Obrázek 1: Masloova pyramida (Zdroj⁴³)

Potřeby první úrovně (fyziologické) lze označit jako primární tedy vrozené. Zde řadíme například hlad nebo žízeň. Všechny ostatní potřeby této pyramidy (jistoty, sociální, uznání, seberealizace) označujeme jako sekundární tedy získané⁴⁴.

⁴⁰ Maslow., A. *Motivation and personality*. 1970

⁴¹ Armstrong, M. *Personální management*. 1999. str. 260

⁴² Mládková, L., Jedinák, P., *Management*, 2009 str. 158.

⁴³ Vlastní zpracování dle Masloovy teorie

⁴⁴ Maslow., A. *Motivation and personality*. 1970

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Dvoufaktorová teorie motivace neboli hygienická teorie, je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny naprosto protikladných potřeb. První skupinou jsou takzvané hygienické potřeby neboli dissatisfactory. Jejich splnění berou lidé jako samozřejmost. Patří sem například vhodné pracovní podmínky pro výkon povolání, pravidelná výplata mzdy, pozitivní vztahy na pracovišti nebo jistota zaměstnání. Jejich splnění nevede k velkému navýšení motivace či snahy dosáhnout lepšího výkonu. Absence však způsobí znatelnou nespokojenost ze strany zaměstnance. Druhou skupinou jsou takzvané motivátory. Ty představují opak potřeb hygienických. Jejich nesplnění neprobouzí v zaměstnanci příliš velkou nespokojenost, pokud však dojde k jejich naplnění, mohou vést ke značnému nárůstu motivace a velké snaze zlepšit své pracovní výkony. Příkladem motivátoru může být obdržení nového a zajímavého pracovního úkolu, zvýšení pravomocí u konkrétní pracovní pozice nebo růst zaměstnance v podobě povýšení⁴⁵.

Tyto závěry vydedukoval Frederick Herzberg v padesátých letech z výzkumu, který proběhl v Pittsburgu na dvou stech subjektech z řad účetních a inženýrů, kteří měli reprezentovat tamější průmysl⁴⁶.

„Předpokládalo se, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují. V souladu s tím byli požádáni, aby informovali tazatele o obdobích, během nichž se v práci cítili výjimečně dobře nebo výjimečně špatně, i o tom, jak dlouho jim jejich pocity vydržely. Bylo zjištěno, že popisy „dobrých“ období se nejčastěji týkaly obsahu práce, zejména úspěchu, uznání, povýšení, odpovědnosti a práce samotné. Na druhé straně, popisy „špatných“ období se nejčastěji týkaly okolností a souvislostí práce. Podniková politika a správa, kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky se častěji objevovaly v těchto popisech než v popisech „dobrých“ období.“⁴⁷

Herzbergova teorie je nicméně v současné době ostře kritizována. Bylo řečeno, že výzkum proběhl na příliš malém a specifickém vzorku respondentů, kteří nejsou

⁴⁵ Sharlyn, L. *Motivating employees*, 2005. str. 1-3

⁴⁶ Bedrnová, E. a I. Nový. *Psychologie a sociologie řízení*. 1998. str. 249

⁴⁷ Armstrong, M. *Personální management*. 1999. str. 262

dostatečně reprezentativní pro celou společnost. Nelze tedy s jistotou říct, jestli motivátory opravdu zlepšují výkon a produktivitu. Druhým argumentem ze strany kritiků byl fakt, že autoři nedefinovali a nezměřili vztah mezi spokojeností a výkonem⁴⁸.

Teorie ERG

Tato teorie je zaměřena na potřeby existenční (E), vztahové (R) a růstové (G). Je zaměřena na subjektivní stavy uspokojení jako na reakci k vnitřnímu stavu lidí, že získali to, co chtěli⁴⁹. Potřeby existenční zahrnují ty, jenž se týkají materiálních statků. Hlad a žízeň představují nedostatek a jsou existenčními potřebami stejně tak jako plat. Jako druhé lze zmínit potřeby vztahové, které respektují fakt, že člověk není samostatnou jednotkou a během svého života se dostane do interakce s mnoha dalšími lidmi. Jejich základní charakteristikou je to, že jejich uspokojení závisí na procesu vzájemnosti. Potřeby růstové pak představují snahu jednotlivce odlišit se od ostatních. Tento druh potřeb stimuluje lidi k tomu, aby ve svůj prospěch vyvíjeli snahu a úsilí, které vede k dosažení vyšších cílů⁵⁰.

McGregorova teorie XY

Douglas Murray McGregor se během svého výzkumu soustředil na samotnou lidskou stránku manažerské práce. Rozlišil manažery podle jejich pohledu na podřízené⁵¹.

- První skupina manažerů věří, že lidé pracují jen pro peníze. Myslí si, že lidé své zaměstnání vykonávají s odporem a rádi se práci vyhýbají a musí být proto k práci nuceni hrozbami. Věří, že se všichni zaměstnanci vyhýbají odpovědnosti a touží jen po jistotě a vedení. Tento přístup pojmenoval autor jako *teorii X*.
- Jako druhou zde máme *teorii Y*. Ta reprezentuje manažery, kteří věří, že lidé pracují rádi, protože chtějí a proto, že vidí příležitost v tom, co dělají. Manažeři věří, že jejich zaměstnanci nemají rádi práci pod tlakem a raději svou činnost kontrolují a řídí sami⁵².

⁴⁸ Armstrong, M. *Personální management*. 1999. str. 263

⁴⁹ Kociánová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010 str. 29

⁵⁰ Armstrong, M. *Personální management*. 1999. str. 261-262

⁵¹ Čopíková, A., Bláha J. a P. Horváthová. *Řízení lidských zdrojů*. 2015. str. 56

⁵² Tamtéž

McClellandova motivační teorie

Jedná se o teorii zabývající se sociologicko-ekonomickými vlivy na jedince. Její autor zkoumal především chování různých subjektů a to, jak reagují na určité stimuly z okolí. Výsledkem výzkumu bylo zjištění, že se potřeby lidí ubírají třemi směry. To je také důvod, proč je tato teorie označována jako teorie tří potřeb⁵³. Těmi jsou:

- potřeba něčeho dosáhnout (definovanou jako touhu uspět v soutěži s ostatními⁵⁴)
*„Lidé, u kterých dominuje tato potřeba mají sklon k exhibicionismu v pozitivním slova smyslu. Očekávají průběžné potvrzování svých excelentních výsledků a aktivit. Mají tendenci vyhýbat se riziku, jež není vyvážené přiměřenou úrovní zisku, a snaží se rovněž eliminovat účast na aktivitách, u nichž je pravděpodobnost nezdaru příliš vysoká.“*⁵⁵
- potřeba někam patřit (definovanou jako touhu po vřelých, přátelských a soucitných vztazích⁵⁶)
*„lidé, pro které je tato potřeba prioritní vyhledávají harmonické a vyvážené vztahy. Mluvíme o lidech konformních, tedy přizpůsobivých. Očekávají raději souhlas než uznání.“*⁵⁷
- potřeba moci (definovanou jako touhu kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi⁵⁸)
*„Získanou moc využívá jedinec dvěma směry. Jednak touto mocí ovládá jiné lidi, druhý směr umožňuje využívat moc k dosažení vytyčeného cíle, přičemž uznání ani ocenění „zásluh“ se neočekává. Zcela dostačující je souhlasná dohoda.“*⁵⁹

Různí lidé mají různé úrovně těchto potřeb. U některých převažuje potřeba moci, u jiných zase potřeba někam patřit. Nutné je však podotknout, že i přesto, že je jedna z těchto potřeb u člověka dominantní, neznamená to, že ostatní neexistují.

Důležitost a intenzita pocíťování těchto potřeb se liší od úrovně managementu ve které se manažer nachází. Bylo prokázáno, že potřeba úspěchu převažuje zejména u nižších a

⁵³ Čopíková, A., Bláha J. a P. Horváthová. *Řízení lidských zdrojů*. 2015. str. 57-58

⁵⁴ Armstrong, M. *Personální management*. 1999. str. 262

⁵⁵ Čopíková, A., Bláha J. a P. Horváthová. *Řízení lidských zdrojů*. 2015. str. 57-58

⁵⁶ Armstrong, M. *Personální management*. 1999. str. 262

⁵⁷ Čopíková, A., Bláha J. a P. Horváthová. *Řízení lidských zdrojů*. 2015. str. 57-58

⁵⁸ Armstrong, M. *Personální management*. 1999. str. 262

⁵⁹ Čopíková, A., Bláha J. a P. Horváthová. *Řízení lidských zdrojů*. 2015. str. 57-58

středních manažerských funkcí. Naopak potřeba moci je typická pro manažerské funkce vyšší. Třetí potřeba v podobě touhy někam patřit, není dominantní pro žádnou úroveň⁶⁰.

2.4.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní teorie, jsou zaměřeny především na zkoumání psychologických procesů ovlivňující naši motivaci. Zabývají se například tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí. Pro manažery mohou být mnohem vhodnější a prospěšnější než teorie potřeb. Poskytují totiž daleko realističtější návod k metodám pro motivování lidí⁶¹.

Teorie očekávání

Jinak také teorie Expektance. Jejím autorem je Victor Vroom, který se během svého zkoumání zaměřil na tři hlavní faktory v podobě vstupů, výkonů a výstupů. Jeho teorie se ve spojení s pracovním prostředím stala velmi rychle jednou z nejoblíbenějších. Během svého výzkumu identifikoval tři hlavní faktory stimulující motivaci člověka na základě očekávání⁶². Tyto faktory jsou:

- Valence neboli hodnota. Ta určuje míru přesvědčení o přitažlivosti cíle. Tedy to, jak moc je jeho dosažení pro naši osobu lukrativní.
- Instrumentalita, kterou lze chápat jako přesvědčení o tom, že daného cíle dosáhneme hlavně tím, že se budeme chovat předem stanoveným způsobem.
- Expektance pak představuje předpoklad, že se dokážeme chovat tak, jak očekává naše okolí a že se toto naše jednání promění v hodnotitelný výkon⁶³.

Čopíková uvádí, že při realizaci Vroomovy teorie je z praktického hlediska nutné umět odpovědět na tyto otázky.

- Jaké bude mé pracovní úsilí?
- Je pravděpodobné že úkol splním?

⁶⁰ Armstrong, M. *Personální management*. 1999. str. 262

⁶¹ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. str. 224

⁶² Sharlyn, L. *Motivating employees*, 2005. str. 3-4

⁶³ Čopíková, A., Bláha J. a P. Horváthová. *Řízení lidských zdrojů*. 2015. str. 58

- Je pravděpodobné, že za splnění úkolu dostanu odměnu?
- Je hodnota odměny ekvivalentní mým potřebám⁶⁴?

Vztah Vroomovy teorie lze vyjádřit následujícím vzorcem:

$$M = f(V \times E)$$

Vzorec 1: Vzorec Vroomovy teorie (zdroj⁶⁵)

Kde:

- M = Motivace
- V = Valence
- E = Expektance

„Autor toto pojetí očekávání definoval tak, že vždy, když člověk volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jeho chování ovlivněno nejen preferencemi týkající se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že jsou tyto výsledky možné. Očekávání (jeho síla) je mentálním přesvědčením týkajícím se pravděpodobnosti, že po určitém činu či úsilí bude následovat výsledek. Motivace pracovníka na základě Vroomova modelu je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímatelný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.“⁶⁶

Jinými slovy, motivace člověka je úměrná tomu, jak moc je pro něj dosažení daného cíle významné. Člověk je ke splnění úkolu motivován jen tehdy, pokud pro něj má jeho splnění reálnou hodnotu a pokud věří, že má skutečnou šanci jej splnit⁶⁷.

Teorie cíle

Autoři (Latham a Lock) této teorie věří, že *„motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon.“⁶⁸*

⁶⁴ Čopíková, A., Bláha J. a P. Horváthová. *Řízení lidských zdrojů*. 2015. str. 58

⁶⁵ Kociánová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010 str. 31-32

⁶⁶ Tamtéž

⁶⁷ Tamtéž

⁶⁸ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. str. 226

Pro dosažení takového cíle je velmi důležitá participace a akceptace cíle, ze strany konkrétních zaměstnanců a zpětná vazba od jejich přímých nadřízených. Zjistili, že pokud jsou lidé schopni se s danými cíli ztotožnit, vedou náročnější úkoly k většímu výkonu než ty snadné⁶⁹.

Teorie spravedlnosti.

J. S. Adams věřil, že zaměstnanci srovnávají své úsilí, schopnosti a zkušenosti se stejnými vklady jejich kolegů, vykonávající srovnatelnou činnost. Mimo to porovnávají odměny, které jim práce přináší s odměnami jejich spolupracovníků. Tím zjišťují, jestli je k nim management společnosti spravedlivý a jestli za stejné úsilí dostávají srovnatelné ohodnocení v podobě peněz, odměn, pochval a podobně⁷⁰.

*„Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo s odpovídající jinou osobou. Není to synonymum pro rovnost, která znamená zacházet se všemi stejně, protože to by bylo v případech, kdy si lidé zaslouhují diferencovaný přístup, nespravedlivé. Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže nastane opak.“*⁷¹

Michael Armstrong ve své knize „Řízení lidských zdrojů“ uvádí, že existují dva typy spravedlnosti.

- Distributivní spravedlnost týkající se toho, jak jsou lidé odměňováni podle přínosů v porovnání s ostatními. Jinými slovy zkoumá, jestli zaměstnanec za svůj výkon dostal stejnou odměnu jako jeho kolega, který ve stejné práci odvedl stejné množství práce⁷².
- Procedurální spravedlnost, která zkoumá, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů v oblasti povyšování či hodnocení. Jinými slovy zkoumá to, jestli zaměstnanci věří, že s nimi manažeři zacházejí stejně, jako s jejich kolegy. Jestli

⁶⁹ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. str. 226

⁷⁰ Pauknerová, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2006. str. 178

⁷¹ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. str. 226

⁷² Tamtéž

jim poskytují zpětnou vazbu, jestli dokáží potlačit osobní předpojatost nebo to do jaké míry jsou ochotni, vysvětlit jim svá rozhodnutí⁷³.

2.5 Nástroje motivace

Dle mého názoru, vybudovat úspěšnou firmu bez motivovaných zaměstnanců prostě nejde. Pokud zaměstnanec práce nebaví, je velmi pravděpodobné, že si k ní časem vypěstuje odpor. A jak už tomu tak bývá, to co děláme s odporem, neděláme zrovna dvakrát kvalitně. Proto se manažeři ve většině obchodních společností na tomto světě snaží své zaměstnance udržet motivované. K tomu jim slouží nejrůznější motivační nástroje.

2.5.1 Nástroje hmotné a nehmotné

Jako první můžeme zmínit motivační nástroje nehmotné povahy. Zde řadíme především pochvalu, uznání, možnost získat nové zkušenosti, či oprávnění pracovat samostatně. Manažeři jejich význam často podceňují, a to i přesto, že se jedná o nástroje, jimiž je možné uspokojit potřeby, které penězi uspokojit nejde. Jako příklad můžeme zmínit potřebu seberealizace. Tedy touhu po tom, rozvíjet svou osobnost a dosáhnout vědomí, že jsme ve svém oboru úspěšní a vážení⁷⁴.

„Význam nehmotných motivačních faktorů dokládá jednání osob, které získaly značné finanční prostředky, například dědictvím či výhrou v loterii. Řada z nich přes své finanční zabezpečení pokračuje ve své práci. Činí tak především proto, že jim práce i nadále uspokojuje potřeby, které považují za důležité. Ti, kteří své místo opustí, to přitom často dělají proto, aby mohli začít sami podnikat, a to v oblasti, která je pro ně zajímavá. K nejméně spokojeným výhercům v loterii patří podle průzkumu ti, kteří svou práci opustí a rozhodnou se svůj život věnovat „konzumu“.“⁷⁵

⁷³ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 2007. str. 227

⁷⁴ Urban, J. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 2017. str. 16-17

⁷⁵ Tamtéž

Opakem nehmotných jsou motivační nástroje hmotné. To jsou ty, na které si může člověk sáhnout a které lze uchopit. Jako logický příklad se nabízí samotné peníze. Hlavním problémem u těchto motivačních nástrojů spočívá v tom, že čím víc jich člověk má, tím menší je jejich motivační účinek. To souvisí s pravidlem klesajícího mezního užitku⁷⁶. K demonstrování tohoto pravidla lze uvést příklad. Pokud zvýšíme čistou mzdu u dvou různých lidí o deset tisíc korun, bude mít toto navýšení větší motivační vliv na jedince, jehož původní mzda činila dvacet tisíc než na jedince, jehož mzda dosahovala půl milionu. Lze předpokládat, že druhá osoba s takto nadprůměrným příjmem dodatečnou částku neocení tak jako ten, pro něhož je tato suma takřka existenčně důležitá.

2.5.2 Nástroje finančních a nefinančních

Tím nejjednodušším, a přitom stále účinným motivačním nástrojem je finanční ohodnocení v podobě mzdy či platu. Zaměstnanec za svou práci získává peníze, díky kterým může následně uspokojit hned celou řadu dalších potřeb⁷⁷. Peníze v životě člověka hrají důležitou roli. Motivační nástroje finančního charakteru jsou ty, které právě s penězi souvisí. Radíme zde například:

- provize – platba, kterou zaměstnanec dostane navíc k základnímu platu či mzdě. Její výše závisí na pracovním výkonu a vyplacení by mělo být spojeno se splněním nějakého konkrétního úkolu.
- finanční pomoc – peníze, které jsou poskytnuty na půjčky, bydlení, jízdné, zdravotní pojištění a podobně. Jak už z názvu vyplývá, jde o peníze, které mají adresátovi finančně vypomoci.
- penze – finanční prostředky sloužící k tomu, aby byli lidé zajištěni i v důchodu. Penzijní výhody někdy bývají nedoceňovány mladými lidmi, a tak u nich ztrácejí motivační účinky. S rostoucím věkem však tento účinek zpravidla roste⁷⁸.

⁷⁶ Urban, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 2017. str. 16-17

⁷⁷ Podnikatel.cz. *5 nástrojů, kterými zabráníte poklesu motivace vašich zaměstnanců*. 2018

⁷⁸ Forsyth, P. *Jak motivovat svůj tým: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 2009. str. 33-35

- podíl na zisku – situace, kdy zaměstnanec těží z profitu svého zaměstnavatele. Čím větší tento profit je, tím větší je jeho odměna. Realizace tohoto motivačního nástroje je velmi oblíbená a objevuje se takřka na všech vnitropodnikových úrovních. Jejich aplikace v infrastruktuře podniku však vyžaduje zkušené profesionální vedení, tak aby byly dobře vyřešeny daňové a jiné aspekty této problematiky⁷⁹.

Druhou skupinou jsou motivační faktory nefinanční. V kapitole 2.5.1 jsem se věnoval problematice spočívající v nízkém efektu finančních odměn u lidí s vysokým příjmem. U takových lidí mají na motivaci nefinanční nástroje daleko větší vliv. Mezi ně můžeme zařadit například poskytnutí firemního vozu, dovolené nebo pohyblivé pracovní doby.

- firemní vůz – Služební automobily jsou důležitou součástí mnoha firemních balíčků, a lze je neodmyslitelně považovat za určitý způsob uznání. S jeho poskytnutím však souvisí i jisté nevýhody. Ty spočívají zejména ve vysokých daních či emocích ze strany zaměstnanců. Je velmi těžké uspokojit všechny jejich představy a očekávání (barva, obsah, výkon a podobně).
- dovolená – Volno představuje nepochybně jeden z nejefektivnějších motivátorů vůbec. Často je spojována s rodinou. Čím víc volného času máme, tím víc ho můžeme strávit s našimi blízkými. Roli hraje samotná délka i možnost zvolit si období a způsob čerpání.
- pohyblivá pracovní doba – tento moderní trend spočívá v možnosti zaměstnance zvolit si začátek i konec pracovní doby. Tento bonus je oblíbený zejména u matek, kterým řeší problém s péčí o děti⁸⁰.

2.6 Demotivace

Demotivaci lze definovat jako snížení či úplnou ztrátu zájmu⁸¹. Většinou pramení z našeho nitra a souvisí s tím, jak jsme v daném zaměstnání spokojeni. Nejnovější studie tvrdí, že u více než čtyřiceti osmi procent pracujících po celém světě je tomu

⁷⁹ Forsyth, P. *Jak motivovat svůj tým: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 2009. str. 33-35

⁸⁰ Tamtéž

⁸¹ Slovník-cizích-slov.cz, *Slovník cizích slov: Demotivace*. 2018

právě naopak. Situace ve spojených státech je dokonce natolik vyhrcoená, že 80 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili daného šetření, označilo své povolání za velmi stresující a pouze 30 % z nich se v zaměstnání cítí inspirovaně a zaujatě. Lidé tedy ve své práci stráví nezbytný čas, ale nenávidí každou minutu⁸².

Urban uvádí, že ke ztrátě vlastní motivace mohou vést zpravidla tři důvody. A sice nedostatek sebedůvěry, nejasné vymezení cílů či nejasná představa o tom, jak těchto cílů dosáhnout⁸³.

- nedostatek sebedůvěry – Pokud nevěříme tomu, že něčeho můžeme dosáhnout, jaký má smysl se o to vůbec pokoušet? Takový pocit může vzniknout především v situaci, kdy se zaměříme na konečný cíl a zapomeneme na to, čeho všeho už jsme dosáhli a co jsme udělali proto, abychom se dostali tam kde jsme teď. Pokud se soustředíme jen na cíl samotný a na to, čeho chceme docílit, začne naše mysl požadovat vysvětlení, proč se tomu doposud tak nestalo. Mysl se upře na naše minulé neúspěchy, selhání, či osobní nedostatky a začne hledat omluvy proto, proč jsme daný úkol ještě nesplnili. Takové uvažování pak vyvolá emoce posilující obavy a oslabující sebevědomí. Z tohoto cyklu se můžeme vymanit zejména tím, že se zaměříme na naše životní úspěchy a zkusíme si uvědomit, čeho všeho už jsme dosáhli.
- nejasné vymezení cílů – zaměřuje-li se jedinec na to co nechce, nesoustředí se na to, čeho dosáhnout chce. V takovou chvíli vznikají nejasné, či nedostatečně hmatatelné cíle. Příčinou takového chování mohou být obavy či strach. Bát se můžeme například toho, že selžeme, že nás lidé kolem nebudou respektovat, nebo že se v určitém názoru ocitneme osamoceni. Takový strach pak vede k tomu, že se o danou činnost vůbec nepokusíme a tím oslabujeme naši vlastní motivaci k tomu něčeho dosáhnout. Pokud se toto stane, měli bychom se zaměřit na jasně definovaný cíl. Vymezením toho, čeho chceme docílit si zpravidla stanovíme i činnosti, které jsou k tomu potřeba. Klíčem k eliminaci tohoto faktoru je tedy přejít od neurčitého přání k hmatatelnému, jasně určenému cíli.

⁸² Forbes.com, *8 common causes of workplace demotivation*. 2014

⁸³ Urban, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 2008. str. 32-34

- nejasná představa, jak dosáhnout cíle – kromě výše uvedeného, je důležité umět odpovědět na otázku, jakým způsobem chceme takového cíle dosáhnout. Nevíme-li jak postupovat, je pravděpodobné, že na své cestě budeme často strádat. To vede k úzkosti z toho, že nevíme, jak postupovat, což následně vede k nízké motivaci a neochotě se o dosažení záměru vůbec pokusit. Klíčem k tomu odbourat tento negativní faktor je vymezení činností, které vedou k úspěchu. Tedy stanovení toho, co je nutné udělat, abychom se dostali tam kam chceme. Vytvoření takového seznamu zaměří naši energii správným směrem⁸⁴.

Pokud se nám podaří tyto nedostatky odstranit, je pravděpodobné, že si motivaci udržíme na velmi vysoké úrovni⁸⁵.

2.7 Stimulace

Pojem motivace a stimulace se velmi často zaměňují. Jejich rozlišení je však pro mnoho manažerů často existenčně důležité. Jan Barták ve své knize „*Quo vadis, personalistiko?*“ uvádí, že stimulace představuje působení na člověka a jeho chování z vnějšku. Tím se liší od motivace, která na naše chování působí z nitra. Například na pracovišti je cílem stimulace vyvolat v zaměstnanci zájem na zlepšování svých pracovních výkonů a odvedené práce. Může být pozitivní v podobě odměn, nebo negativní v podobě trestu⁸⁶.

S daným výrokiem souhlasí i Daniela Pauknerová, která ve své knize „*psychologie pro ekonomy a manažery*“ tvrdí, že „stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činností prostřednictvím psychických procesů.“⁸⁷ Lze tedy konstatovat, že se jedná o jakési cílevědomé působení na člověka či usměrňování a ovlivňování jeho motivace⁸⁸.

⁸⁴ Urban, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 2008. str. 32-34

⁸⁵ Tamtéž

⁸⁶ Barták, J. *Quo vadis, personalistiko?*. 2010 str. 1-114

⁸⁷ Pauknerová, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2006. str. 224

⁸⁸ Tamtéž

2.7.1 Stimul

Stimulem se rozumí konkrétní nástroj, pomocí kterého manažer ovlivňuje svého zaměstnance. Představuje vnější pobídku, která má za úkol působit na motivaci zaměstnance. Podnikatelé jej nejčastěji využívají k tomu, aby zlepšili výkony lidí pracujících v dané obchodní společnosti. Stimul však může mít i opačný účinek. Využit se může i k utlumení motivace. V tomto případě jej mohou manažeři využít například k potlačení potřeby vybavovat se na pracovišti s jinými zaměstnanci. V obou případech je stimul účinný jen tehdy, je-li v souladu s motivačním profilem člověka a situací ve které se nachází⁸⁹.

2.8 Odměňování a jeho systém

*„Odměňování zaměstnanců je považováno za jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců a je rovněž nástrojem ovlivňování jejich pracovní výkonnosti. Vytvoření efektivního motivujícího spravedlivého a transparentního systému odměňování je jednou z nejnáročnějších výzev, se kterou si musí manažeři a personalisté kterékoli organizace úspěšně poradit.“*⁹⁰

K účinnému odměňování se využívá takzvaného řízení, jehož cílem je odměňovat lidi podle hodnoty kterou vytvoří, propojovat postupy v odměňování s cílem podniku a potřebami zaměstnanců, odměňovat správné věci (aby bylo jasné, která činnost má vyšší prioritu), pomáhat získávat a udržovat kvalifikované pracovníky, motivovat lidi, získávat jejich oddanost a vytvářet předpoklady pro vysoký výkon svých zaměstnanců⁹¹.

⁸⁹ Vysekalová, J. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1997. str. 1-47

⁹⁰ Čopíková, A., Bláha J. a P. Horváthová. *Řízení lidských zdrojů*. 2015. str. 111

⁹¹ Armstrong, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. str. 20

Dalším důležitým pojmem, který je v této kapitole potřeba zmínit, je systém odměňování. Ten je tvořen:

- strategií odměňování, jejíž předmětem zkoumání je především dlouhodobý výhled dané společnosti. Strategie stanoví, co daná organizace zamýšlí dělat v jednotlivých oblastech odměňování během několika let až desetiletí. Jako příklad můžeme uvést udržení konkurenceschopných mzdových sazeb;
- politikou odměňování, která poskytuje návody a přehledy kroků, které je potřeba v dané oblasti zrealizovat. Například politika k udržení průměrných tržních sazeb;
- praxí odměňování, která tvoří stupně a sazby tarifních tříd, či metody jako je hodnocení práce, prostřednictvím kterých je odměňování realizováno;
- procesy odměňování, které představují způsoby, jakými je realizována politika odměňování a samotná praktická stránka věci;
- postupy odměňování, jež slouží k zabezpečení toho, že systém bude fungovat účinně a pružně⁹².

2.8.1 Celková odměna

Celková odměna obsahuje všechny typy odměn. Propojuje vliv dvou hlavních kategorií (transakční a relační odměny). Obsahuje všechny stránky odměňování. Zejména pak základní mzdu či plat, zásluhovou odměnu, zaměstnanecké výhody a všechny druhy nepeněžních odměn. Schéma celkové odměny můžeme vidět na následujícím obrázku⁹³.

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/ vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Obrázek 2: Celková odměna (zdroj⁹⁴)

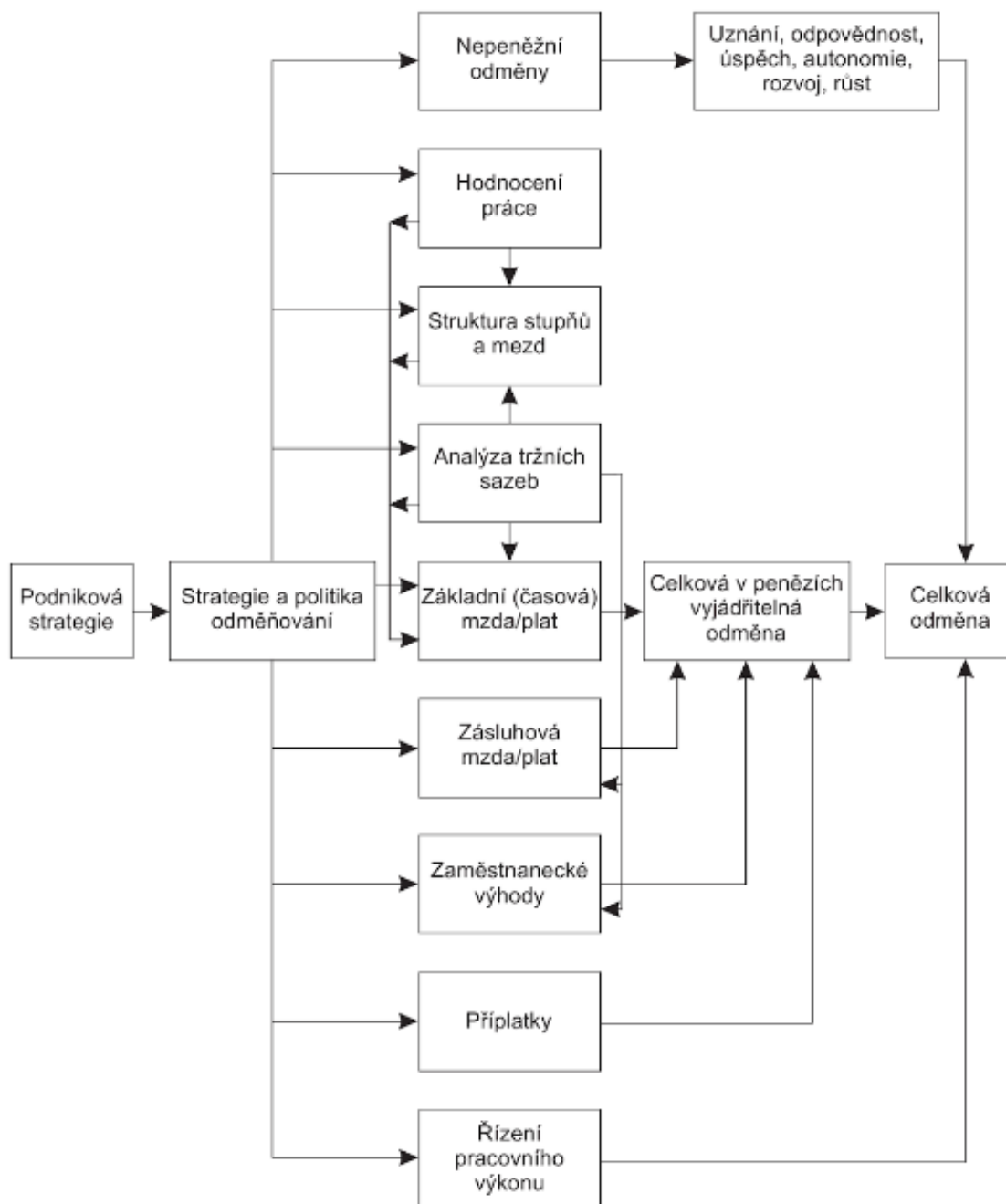
⁹² Armstrong, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. str. 23-24

⁹³ Armstrong, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. str. 42

⁹⁴ Tamtéž

2.8.2 Prvky odměňování

Stejně tak jako všechny ostatní systémy, i odměňování má své prvky. Jejich grafické rozdělení a vzájemné vztahy podle Armstronga můžeme vidět na obrázku číslo 3.



Obrázek 3: Prvky odměňování (zdroj⁹⁵)

⁹⁵ Armstrong, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. str. 24

2.8.3 Faktory ovlivňující systém odměňování

Na odměňování a jeho systém ve společnosti působí celá řada vlivů. Ty mohou být jak vnější, tak vnitřní. Mezi vnější řadíme zejména konkurenci, globalizaci nebo změny demografických charakteristik⁹⁶. Mimo jiné zde můžeme zmínit i samotnou situaci na trhu či platné zákony a předpisy. Mezi vnitřní mzdové faktory organizace lze zahrnout pracovní podmínky na pracovišti, výsledky práce jednotlivých zaměstnanců, úroveň jejich výkonů a ostatní faktory související například s požadavky a úkoly konkrétní pracovní pozice (množství odpovědnosti, potřebná kvalifikace a podobně⁹⁷.

2.9 Mzdová produktivita

K tomu abychom byli schopni blíže pochopit situaci, ve které se podnikatel nachází, můžeme provést nemalé množství kalkulací, které nám přiblíží nejen samotnou finanční stránku věci, ale i ostatní faktory v podobě rentability, zadlužení, likvidity a podobně. Příkladem takovýchto výpočtů mohou být kalkulace takzvaných provozních ukazatelů. Ty se zaměřují především na vnitřní prostředí v dané obchodní společnosti a pomáhají managementu sledovat efektivitu podniku⁹⁸. Jedním z těchto ukazatelů je i mzdová produktivita, poskytující informace o tom, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu mzdových nákladů. Jinými slovy, kolik korun tržeb, získáme za zaplacení jedné koruny mzdových nákladů⁹⁹. Ukazatel lze vypočítat podle vzorce číslo

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Mzdové náklady}}$$

Vzorec 2: Mzdová produktivita (zdroj¹⁰⁰)

⁹⁶ Armstrong, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. str. 27

⁹⁷ Kociánová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010 str. 166

⁹⁸ Valach, J. *Finanční řízení podniku*, 1997, s. 100

⁹⁹ *Bilana.cz: mzdová produktivita*. 2014

¹⁰⁰ Tamtéž

2.10 Shrnutí teoretické části

Diplomová práce se zabývá problematikou motivace v infrastruktuře vybraného podniku. V teoretické části jsem se zabýval vysvětlením teoretických pojmů, jejichž objasnění bylo nezbytně nutné k pochopení následujících kapitol. Nejprve jsem se zabíral samotným řízením lidských zdrojů. V rámci této kapitoly došlo k definici a specifikaci hlavních činností a cílů tohoto odvětví.

Následně jsem se věnoval samotnému pojmu motivace a jejímu dělení. Součástí kapitoly byla i konkretizace několika hlavních teorií, jako je například Maslowova motivační teorie, či Herzbergova dvou-faktorová motivační teorie. V souvislosti s tím, byl proveden i rozbor hlavních nástrojů, které jsou k motivování lidí využívány nejčastěji.

Dalšími pojmy řazenými v této části diplomové práce byla demotivace, stimulace a odměňování. V rámci kapitoly, zabývající se problematikou odměňování, byl definován pojem celková odměna. Na závěr teoretického celku jsem konkretizoval prvky odměňování, faktory ovlivňující výši samotné odměny a pojmy jako je mzdová produktivita.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V následující kapitole uvedu několik málo informací o analyzované obchodní společnosti. Provedu analýzu současného stavu ve firmě včetně rozboru vnitřního předpisu odměňování.

3.1 Charakteristika vybrané obchodní společnosti

Zkoumaná obchodní společnost Cirex CZ se sídlem v průmyslovém parku Kopřivnice, je na českém trhu aktivní již více než 26 let. Její začátky v České republice se tedy datují k první polovině



Obrázek 4: Logo obchodní společnosti (zdroj¹⁰¹)

devadesátých let minulého století¹⁰². Základní kapitál činí 72,1 milionů korun českých. Jménem společnosti jednají dva jednatelé a jeden prokurista, kterému byla udělena plná moc na základě § 450, občanského zákoníku 89/2012 sb. ve znění pozdějších předpisů. Předmět podnikání je slévání železných i neželezných obecných kovů spolu s výrobou, obchodem a službami neuvedenými v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Jediným společníkem tohoto subjektu je mateřská společnost se sídlem v Holandsku. Právní formu podnikání, která má za úkol specifikovat typ podnikatelského subjektu, je společnost s ručením omezeným¹⁰³. Jedná se tedy o kapitálovou společnost, za jejíž dluhy ručí společník až do výše nesplaceného vkladu, podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku a u které vzniká vkladová povinnost¹⁰⁴.

3.1.1 Historie

Mateřská společnost Cirex BV vznikla již v roce 1947. Po dobu třiceti pěti let šlo o samostatně podnikající subjekt zabývající se převážně sléváním odlitků z chrom-manganových litin. V roce 1982 vznikla dceřiná společnost s názvem Tatrarex,

¹⁰¹ Cirexfoundry.com. 2018

¹⁰² Fajkoš, D. *Průvodce významnými společnostmi: Guide to significant Companies*. 2012, 112 s.

¹⁰³ Justice.cz: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. 2018

¹⁰⁴ Zákon č. 90/2012 Sb., *zákon o obchodních korporacích*, §132-§134

jejíž vlastníkem byla nejen obchodní společnost Cirex BV, ale i automobilka Tatra Kopřivnice¹⁰⁵. Jedním z hlavních důvodů k realizaci tohoto kroku byla příznivá ekonomická situace v zemi a levná pracovní síla. Během několika následujících let se převážná část výroby přesunula do České republiky. Vliv na podnikatelský subjekt měly i události roku 1989, v podobě sametové revoluce. Odvětví začalo vzkvétat a firma se rozrostla¹⁰⁶. V letech 2001-2003 došlo k jejímu úplnému oddělení od obchodní korporace Tatra a vznikl tak samostatný komplex Cirex CZ s.r.o., který je předmětem šetření této diplomové práce. V současné době má subjekt jen jednoho společníka a to již výše zmiňovanou mateřskou společnost se sídlem v Nizozemí¹⁰⁷.

3.1.2 Vize a poslání

*„Hlavním principem je zbavit naše zákazníky veškerých starostí – od vývoje až po výrobu. Důležitá je kvalita výrobků, dodací lhůta i záruka nízkých nákladů. Z dlouhodobého hlediska zákazníkům poskytujeme jistotu kvality výrobku a spolehlivé dodání za nejnižší náklady. Průběžně zdokonalujeme naše moderní procesy odlévání tak, že investujeme do technologie, lidí a procesů. Naši největší devizou je náš tým vysoce kvalifikovaných pracovníků.“*¹⁰⁸

*„Celosvětová poptávka po nových, lehčích a technicky zdařilých ocelových výrobcích stále roste. Zrychluje se i tempo vývoje. Design je čím dál složitější. Nezbytnými se stávají komponenty, které nepotřebují povrchovou či jinou úpravu a jsou okamžitě připraveny k použití. Od dodavatelů se očekává, že se budou podílet na vývoji toho nejoptimálnějšího konstrukčního návrhu za konkurenceschopné ceny v poměru ke kvalitě. To znamená, že my, jako dodavatel složitých ocelových komponentů, se musíme zlepšovat kontinuálně, upravovat potřebám trhu organizaci, technologie, výrobní procesy a celou naši společnost. Jen tak můžeme pokračovat k uspokojování vysokých požadavků a plnění podmínek, které nastavuje mezinárodní trh.“*¹⁰⁹

¹⁰⁵ Cirexfoundry.com: historyofthecompany. 2018

¹⁰⁶ Koblížková, M. ústní sdělení. Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice, 5.10.2018

¹⁰⁷ Cirexfoundry.com: historyofthecompany. 2018

¹⁰⁸ Cirexfoundry.com: Mission and vision. 2018

¹⁰⁹ Tamtéž

3.1.3 Výroba

Drtivá většina výrobků, které jsou v této obchodní společnosti vyrobeny, jsou následně využity podnikatelskými subjekty v automobilovém průmyslu. Mezi nejvýznamnější odběratele patří nejen výrobci osobních automobilů ale také nákladních vozů. V portfoliu zákazníku tak můžeme najít značky jako je Mercedes-Benz, Audi, Ford, Renault, Fiat, Škoda, Mazda, Nissan, Peugeot, Opel, Porsche, nebo Volkswagen. Ve druhé skupině pak stojí za zmínku značky jako je DAF, Scania, MAN, Volvo trucks, Iveco či Evobus. Kromě toho se společnost Cirex CZ angažuje v leteckém průmyslu, lékařském průmyslu, petrochemickém průmyslu a mnoha dalších. Vyvíjí a vyrábí kompaktní odlitky s širokou funkcí pro profesionální obrábění, zabývá se výrobou komponentů využívaných ve zdravotnictví při výrobě lékařských pomůcek a nástrojů, a pro jiné partnery zase dodává části čerpadel, jako jsou lopatky a kryty, zpětné ventily a komponenty pro hydraulické pohony z různých vysoce kvalitních slitin. Její pole působnosti je tedy velmi široké¹¹⁰.

Více než 60 % celkové produkce spadá do průmyslu automobilového. Zbýlých 40 % lze rozdělit mezi ostatní, výše zmíněná odvětví. Mezi nejvýznamnější odběratele mimo automobilové společnosti patří například Neyfor, Class a Teller, který využívá tyto produkty při výrobě transportních systémů nadnárodních dopravců jako je UPS, DHL či Fedex¹¹¹.



Obrázek 5: Odlitky (Zdroj¹¹²)

¹¹⁰ Cirexfoundry.com: Automotive. 2018

¹¹¹ Janek, M. ústní sdělení. Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice, 6.9.2018

¹¹² Cirexfoundry.com, 2018

3.2 Analýza současného stavu

V následující kapitole se budu zabývat popisem aktuálního stavu ve společnosti Cirex CZ s.r.o. Dojde k analýze motivačního systému, lidských zdrojů i vnitřního předpisu odměňování. Zabývat se budu i výpočtem mzdové produktivity, na základě kterého budu schopen specifikovat vztah mzdy k výkonu i to, jestli je přerozdělování mezd efektivní a přímo úměrné k získaným tržbám. Cílem této části diplomové práce je zjistit klady i zápory interního motivačního systému, popsat aktuální stav v obchodní korporaci a zjistit potencionální příležitosti i případné problémy, které je potřeba vyřešit a eliminovat.

3.2.1 Analýza lidských zdrojů

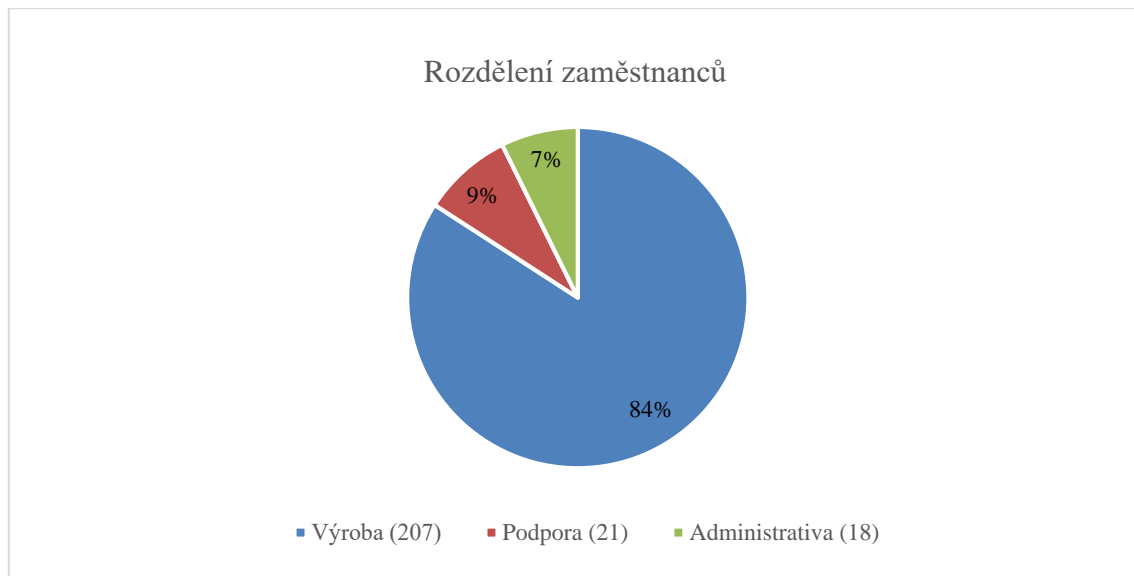
Nejcennějším a mnohdy i nejdražším výrobním faktorem podnikatele jsou dle mého názoru zaměstnanci. Špatně motivovaný člověk představuje pro podnikatele vysoké náklady a nízkou produktivitu. Mnohokrát se tak stává, že daný jedinec nepřináší do společnosti tolik přidané hodnoty, kolik by měl.

Společnost Cirex CZ s.r.o. v současné době zaměstnává 246 zaměstnanců. Za posledních pět let se jejich množství téměř zdvojnásobilo¹¹³. Stejně tak jako v kterékoliv jiné organizaci, i zde hraje motivace obrovskou roli. Vzhledem k rozvíjejícímu se odvětví a rostoucímu počtu odběratelů u daného holdingu, lze předpokládat, že daný obchodní závod bude expandovat i nadále a počet zaměstnanců poroste stejným tempem.

Z celkové sumy dvou set čtyřiceti šesti zaměstnanců pracuje 207 přímo ve výrobě. Jedná se tedy o zaměstnance, jejichž hlavní pracovní náplní je tvorba samotného produktu. Dalších 21 se stará o podporu výrobního procesu. Zařadit zde můžeme například údržbu či takzvané matricáře, jejichž hlavní pracovní náplní je zajistit plynulost výrobního procesu. Poslední skupinou je oddělení administrativy. Jedná se o technickohospodářské pracovníky, jako je například účetní, personalista, manažer

¹¹³ CIREX CZ s.r.o. *Interní dokumenty personálního oddělení – přehled zaměstnanců*, 2018

výroby a podobně. Těchto zaměstnanců pracuje v obchodní společnosti celkem 18¹¹⁴. Grafické znázornění procentuálních hodnot můžeme vidět na grafu číslo 1.



Graf 1: Rozdělení zaměstnanců (zdroj¹¹⁵)

*„Naše společnost je výrobním podnikem. Pracovní náplní naprosté drtivé většiny našich zaměstnanců je výroba konečného produktu, který exportujeme do rukou našich odběratelů. Mimo to zaměstnáváme i zaměstnance v administrativě, kteří zajišťují řízení výroby, účetnictví, legální stránku věci, logistiku, zásobování, a další nejrůznější činnosti podobného charakteru. Motivovanost všech našich zaměstnanců je pro nás velice důležitá. Zejména pak u těch, jejichž produktivita je pro společnost mnohdy existenčně důležitá.“*¹¹⁶

¹¹⁴ CIREX CZ s.r.o. Interní dokumenty personálního oddělení – přehled zaměstnanců, 2018

¹¹⁵ Vlastní zpracování podle dat v interní dokumentaci personálního oddělení Cirex CZ, s.r.o.

¹¹⁶ Koblížková, M. ústní sdělení. Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice, 11.10.2018

Tabulka 1: Počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních (zdroj¹¹⁷)

Oddělení	Výroba	Podpora	Administrativa
Voskovna	48	3	
Keramika	11		
Tavírna	16		
Apretace I	44		
Apretace II	48		
Apretace III	14		
CNC	26		
Management			1
Ekonomické oddělení, Archiv			3
Personální oddělení			1
Technologické oddělení			4
Oddělení kvality			1
EMS Technik			1
Údržba		7	1
Oddělení nákupu prodeje a expedice		7	4
Výrobní divize a mistrovna		4	2
	207	21	18
SUMA	246		

Během svého působení v obchodním závodě jsem byl schopen pozorovat, že největší nespokojenost a motivační pokles převládá v oddělení voskových modelů. To by pro podnikatele v budoucnu mohlo představovat nemalý problém. Jedná se totiž o tu část podniku, která je zodpovědná za výrobu prvního meziprojektu, na kterém stojí celý výrobní proces. Případný pokles produktivity u takto klíčového oddělení by mohl vést k poklesu produktivity v celém podniku. Dané tvrzení je podloženo výkonnostní

¹¹⁷ CIREX CZ s.r.o. *Interní dokumenty personálního oddělení – přehled zaměstnanců*, 2018

analýzou managementu, která uvádí, že se jedná o oddělení s největším sklonem k propadům v plnění plánu. Důvod tohoto jevu může být nedávné zrušení takzvaných norem, které měly za úkol sledovat výkonnost zaměstnanců. Ti ve své práci mírně polevili, čímž začal vznikat nesoulad v plnění plánu, který v nekritičtější době vyústil až v devatenácti procentní skluz.

3.2.2 Analýza motivačního systému

Od roku 2016 je vedením této obchodní korporace využíván motivační systém, jehož účelem je zvýšení kvality a efektivity práce u jednotlivých zaměstnanců. Tento systém spočívá v poskytnutí částky pět set korun výrobním zaměstnancům za předem stanovených podmínek. Finanční odměnu rozděluje teamleader podle principu – počet zaměstnanců v jednotlivé skupině x 500 Kč a to diferencovaně dle kvality, množství odvedené práce, a na základě individuálního přístupu jednotlivých zaměstnanců k práci. Mezi další podmínky patří například skutečnost, že odměnu nelze poskytnout teamleadrovi a že na příplatek nevzniká právní nárok. Vedoucí zaměstnanec daného oddělení je povinen vypracovat návrh na rozdělení této odměny písemně, nejpozději do třetího pracovního dne následujícího měsíce¹¹⁸.

Vzhledem k výše uvedené informaci, že se společnost potýká s mírným poklesem produktivity na některých odděleních, následkem zrušení kontrolních norem, považují za velký nedostatek motivačního systému fakt, že neposkytuje zaměstnancům možnost získat finanční odměnu či jiné nadstandartní ohodnocení za splnění kvót. Pokud by zaměstnanci dostávali nepatrnou finanční odměnu za každý dokončený kus, měli by motivaci k tomu vyrobit za směnu během své pracovní doby větší množství kusů. Jejich čas strávený ve společnosti by tak byl využit efektivně. Pokud by tedy zaměstnavatel poskytl zaměstnanci dvacet haléřů za každá dokončený produkt, mohl by si zaměstnanec vyrábějící 300 kusů za směnu na konci měsíce přijít téměř na čtrnáct set korun českých. Takové opatření, alespoň v dočasné podobě, stojí za úvahu alespoň u těch oddělení, která jsou pro podnikatele klíčová, nebo u těch, která se potýkají s nízkou produktivitou zaměstnanců a neschopnosti plnit strategické plány společnosti.

¹¹⁸ CIREX CZ s.r.o. *Dodatek k vnitřnímu předpisu společnosti Cirex CZ s.r.o. číslo 10, 2016*

3.2.3 Analýza odměňování

V této kapitole se budu zabývat analýzou odměňování včetně všech jeho oblastí. Problematika je řešena ve vnitřním předpise společnosti Cirex CZ s.r.o., který byl (včetně všech jeho dodatků) využit jako hlavní zdroj k vypracování této kapitoly.

Mzda a její formy

*„Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda. Mzda je stanovena na základě vnitřního předpisu, případně sjednána v pracovní smlouvě nebo ve smlouvě o mzdě.“*¹¹⁹

Mzda může být **tarifní**, či **smluvní**. V prvním případě, se jedná o rozdělení zaměstnanců do takzvaných tříd, podle kvalifikačních požadavků, funkcí, a podobně. Tarifní třída pak určí výši základní mzdy. Čím vyšší je, tím vyšší zaměstnanec obdrží mzdu. Smluvní mzda představuje náhradu mzdy tarifní. Je sjednána přímo mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Okruh zaměstnanců, se kterými je tato smluvní mzda uzavřena, stanoví svým rozhodnutím přímo zaměstnavatel¹²⁰. *„Při stanovení výše smluvní mzdy se zhodnotí zejména odbornost, složitost a náročnost pracovní činnosti, dosažená kvalifikace a dosažené pracovní výsledky zaměstnance.“*¹²¹ Mzda je při nástupu zaměstnance specifikována mzdovým výměrem¹²².

Mezi další formy mzdy, které podnikatel poskytuje, je možné zmínit:

- mimořádnou jednorázovou odměnu, pomocí které obchodní společnost může odměnit zaměstnance za úkoly a projekty jejichž plnění si vyžádalo mimořádné pracovní úsilí,
- mzdu při prostojích, která funguje jako kompenzace mzdy, pokud musí zaměstnanec v důsledku prostoje vykonávat jinou práci, nebo mu výkon pracovní činnosti není umožněn,
- mzdu při vadné práci, které zaměstnanci přiznává odměnu i v případě, vyrobil-li vadný kus, za předpokladu, že tato vada nebyla způsobena jeho pochybením,

¹¹⁹ CIREX CZ s.r.o. *Vnitřní předpis společnosti Cirex CZ s.r.o.*, 2014

¹²⁰ Tamtéž

¹²¹ Tamtéž

¹²² Tamtéž

- odměnu za pracovní pohotovost, která náleží zaměstnanci, který je při plnění této pracovní pohotovosti k dispozici. Pohotovostí se pak rozumí možnost povolání daného jedince do práce kdykoliv mimo stanovenou pracovní dobu,
- zákonem stanovené příplatky, jakým je například příplatek za práci přesčas, příplatek za práci v noci, příplatek za práci o víkendu, příplatek za práci o státních svátcích, příplatek za zaučení nových zaměstnanců, příplatek za ztížené pracovní prostředí či provozní příplatek¹²³.

*„Celková mzda a výše jejich složek se nezveřejňují. Vedoucí zaměstnanci zaměstnavatele a jakož i další zaměstnanci, kteří jsou z titulu pracovní činnosti informováni o výdělcích jednotlivců, jsou povinni o výši a složkách mzdy jednotlivce zachovávat mlčenlivost. Jsou oprávněni tyto údaje zveřejnit jen s předchozím písemným souhlasem daných jedinců.“*¹²⁴

Tarifní třídy

Společnost Cirex CZ využívá pro každé, výše zmiňované oddělení jiný počet tarifních tříd. Přitom zohledňuje faktory jako jsou kvalifikační požadavky, odpovědnost, délka praxe a podobně¹²⁵.

Jako příklad uvedu tarifní rozdělení na oddělení voskových modelů. Ty jsou následující:

- Obsluha vstříkolisu (Tarif 3)
- Obsluha vstříkolisu, začíšťování modelů, 2 roky praxe (Tarif 4)
- Obsluha vstříkolisu, začíšťování modelů, kompletace stromečků (Tarif 5)
- Voskař senior (Obsluha vstříkolisu, začíšťování modelů, kompletace stromečku, vedení směny) (Tarif 6)
- Výměna a údržba matric, seřizování vstříkolisu, 0-2 roky praxe (Tarif 7)
- Výměna a údržba matric, seřizování vstříkolisu, 2-4 roky praxe (Tarif 8)
- Výměna a údržba matric, seřizování vstříkolisu, 4 a více let praxe (Tarif 9)
- Senior výměna a údržba matric, seřizování vstříkolisu, 0-2 roky praxe (Tarif 10)¹²⁶

¹²³ CIREX CZ s.r.o. *Vnitřní předpis společnosti Cirex CZ s.r.o.*, 2014

¹²⁴ Tamtéž

¹²⁵ CIREX CZ s.r.o. *Dodatek k vnitřnímu předpisu společnosti Cirex CZ s.r.o. číslo 8*, 2016

Zvýšení tarifní třídy u konkrétního zaměstnance není automatické. Dané rozhodnutí závisí především na rozhodnutí vedoucích zaměstnanců, jenž jsou za dané oddělení zodpovědní. Pokud je však zaměstnanci tarifní třída zvýšena, musí být splněny předem stanovené podmínky jako je dosažená kvalifikační úroveň nebo kladné hodnocení zaměstnavatele formou souhrnného posudku. V takovém případě je potřeba vystavit zaměstnanci nový mzdový výměr. Nutné je zohlednit i to, že k samotnému navýšení může dojít nejdříve první den, prvního měsíce, následujícího kalendářního roku¹²⁷.

Bonusy a odměny

Stejně tak jako v jiných obchodních společnostech, i zde jsou zaměstnancům poskytovány takzvané bonusy a odměny. Jako příklad můžeme uvést odměnu dlouhodobé zaměstnanosti, která náleží zaměstnancům, jež pro daného podnikatele pracují delší dobu. Tato odměna je poskytována ve výši 0,75 % navýšení základního tarifu u těch, kteří pro společnost pracují pět a více let, 1,5 % navýšení u těch kteří jsou zde zaměstnání deset a více let. Jako další příklad lze uvést takzvaný roční bonus v podobě jednorázové finanční odměny, kterou společnost Cirex CZ, s.r.o. poskytuje všem zaměstnancům v případě pozitivního hospodářského výsledku. Jako poslední lze zmínit Bonus za naplnění fondů pracovní doby. Ten je jednotlivcům udělován v závislosti na kvalitě odvedené práce, plnění pokynů nadřazených, odpracování plné délky pracovní doby bez čerpání pracovního volna a podobně¹²⁸.

V oblasti sociální pak zaměstnavatel poskytuje odměny při životním jubileu. Pokud zaměstnanec dovrší životní výročí 50, 55, a 60 let, náleží mu jednorázový finanční bonus. Ten se poskytuje ve výši 3000 korun českých při praxi pět až deset let a 3500 korun českých při praxi deset let a více. Dalším příkladem sociální odměny může být příspěvek za věrnost, který se poskytuje u příležitosti pracovního výročí. Při překročení hranice deseti let nepřetržitého pracovního poměru činí odměna tři tisíce korun. Jedná-li se o jubileum třicetileté, překročí odměna částku sedm tisíc korun. Za zmínku stojí i odměna při odchodu do důchod či odměna za dárcovství krve¹²⁹.

¹²⁶ CIREX CZ s.r.o. *Dodatek k vnitřnímu předpisu společnosti Cirex CZ s.r.o. číslo 8*, 2016

¹²⁷ Tamtéž

¹²⁸ CIREX CZ s.r.o. *Vnitřní předpis společnosti Cirex CZ s.r.o.*, 2014

¹²⁹ Tamtéž

Vzdělávání a rozvoj

*„Zaměstnanec odpovídá za svoji odbornou kvalifikaci a je povinen prohlubovat si soustavně kvalifikaci k výkonu sjednané práce v pracovní smlouvě. Prohlubováním kvalifikace se rozumí její udržování a obnovování v rámci jednoho a téhož povolání. Prohlubování kvalifikace k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě je výkonem práce, za který přísluší zaměstnanci mzda.“*¹³⁰

Zaměstnavatel, může zaměstnanci uložit účast na školení. Stane se-li tak, náleží zaměstnanci školné a plat v plném rozsahu, včetně náhrady cestovních nákladů s tím spojených. Pokud však náklady na školení překročí částku sto tisíc, vyhrazuje si vedení tohoto obchodního závodu možnost vytvořit dohodu o setrvání pracovníka v pracovním poměru. V takovém případě však žádost na prohloubení kvalifikace musí být podána dobrovolně. Pokud tato podmínka zaměstnancem splněná není, je povinen vrátit zaměstnavateli poměrnou část zaplacených nákladů na vzdělání¹³¹.

Součástí vnitřního předpisu je i pododdíl týkající se jazykových kurzů. Zde je řečeno, že zaměstnanci náleží úhrada nákladů spojených s jazykovým kurzem, který mu byl nakázán ze strany zaměstnavatele. Už ale neřeší situaci, ve které by měl zaměstnanec zájem kurz absolvovat z vlastní vůle¹³².

Zaměstnanecké výhody

Mimo výše uvedené benefity, bonusy a odměny poskytuje společnost Cirex CZ s.r.o. svým zaměstnancům i jiné výhody. Příkladem může být obstarání firemního vozu pro vybrané zaměstnance. Ti mohou využívat automobily nejen k pracovním ale i osobním účelům. Dalším příkladem zaměstnaneckých výhod mohou být kávovary v podobě automatu uvnitř areálu výrobního závodu, které jsou pro všechny zaměstnance zcela zdarma¹³³.

Za velkou nevýhodu v systému odměňování považují absenci nefinančních benefitů, jakými jsou například placené masáže, rehabilitace, nejrůznější zážitkové poukazy a podobně.

¹³⁰ CIREX CZ s.r.o. Vnitřní předpis společnosti Cirex CZ s.r.o., 2014

¹³¹ Tamtéž

¹³² Tamtéž

¹³³ Janek, M. ústní sdělení. Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice, 11.10.2018

Zároveň bylo zjištěno, že zaměstnanec ve svém systému odměňování nevyužívá možnost zorganizovat soutěž zaměstnance měsíce, která by mohla mít na motivaci zaměstnanců velký vliv. Blíže se této problematice budu věnovat v návrhové části.

3.2.4 Výpočet mzdové produktivity

Proto abych byl v dalších částech této práce schopen podat konstruktivní, a hlavně realistické návrhy na zvýšení motivace a případné přerozdělování finančních i nefinančních benefitů u jednotlivých zaměstnanců, potřebuji zjistit úroveň mzdové produktivity a její vývoj v čase. Tím zjistím, jestli je možné poskytnout vybraným zaměstnancům vyšší finanční bonusy (zvýšení mzdy) než v minulých letech, bez toho, aniž by došlo k nepřiměřenému zatížení podnikatelského subjektu. Jak bylo již v teoretické části práce zmíněno, mzdová produktivita je ukazatel, který nám říká, kolik korun z vybraných tržeb připadá na jednu korunu mzdových nákladů. Pro účely této diplomové práce vycházím při výpočtech pouze z tržeb za vlastní výrobky a služby.

Prvním, nezbytným krokem při výpočtu tohoto ukazatele je zjištění potřebných údajů. Ty lze najít ve zprávě nezávislého auditora obsahující účetní výkazy společnosti Cirex CZ, s.r.o., která je dostupná na serveru www.justice.cz. Zjištěná data jsou uvedena v tabulce číslo 2. Účetní výkazy pro rok 2018 neuvažuji, protože nejsou veřejně dostupné a vedením společnosti mi nebyly zpřístupněny. Jedná se totiž o citlivé informace aktuálního účetního období, které při psaní této kapitoly ještě nebylo k dispozici.

Tabulka 2: Údaje z výkazů zisků a ztrát společnosti Cirex CZ s.r.o. v tisících Kč (zdroj¹³⁴)

	2013	2014	2015	2016	2017
Mzdové náklady	35974	37710	38021	41439	53189
Tržby za vlastní výrobky a služby	157554	192038	188595	407111	696697

¹³⁴ CIREX CZ s.r.o. *Výroční zpráva společnosti CIREX CZ s.r.o.*, 2013-2017.

Z následujících dat provedu výpočet mzdové produktivity podle vzorce uvedeného v kapitole 2.10. Výsledné hodnoty jsou graficky znázorněny na grafu číslo 2.



Graf 2: Vývoj mzdové produktivity (zdroj¹³⁵)

Graf je v obecných jednotkách daného ukazatele. Z uvedených hodnot je jasné patrné, že ve zkoumaném období došlo k velkému nárůstu tohoto ukazatele. Jedná se pozitivní jev, který nám říká, že podíl tržeb, připadajících na jednu korunu mzdových nákladů vzrostl. Z tabulky můžeme vyčíst, že hodnota mzdové produktivity v roce 2013 dosahovala hodnoty 4,38. V roce 2017 už však údaje dosahovaly téměř trojnásobných hodnot. Za poslední rok analyzovaného období dosahovala mzdová produktivita hodnoty 13,1. Lze tedy předpokládat, že růst tržeb za vlastní výrobky a služby je strmější než růst mzdových nákladů a firma je schopna vydělávat vyšším tempem, než se kterým zvyšuje mzdy. Tento trend je pro podnikatele velmi pozitivní a ve většině případů vede k nárůstu v ziscích. Mírný pokles je patrný v roce 2015. Ten však podnikatele ve větší míře nějak neovlivnil.

Přihlédneme-li ke zjištěným údajům a faktu, že v posledních několika letech došlo jen k mírnému navýšení fixních nákladů, můžeme konstatovat, že teoretické zvýšení mezd a finančních bonusů u vybraných zaměstnanců by nemělo pro podnikatele představovat příliš velké zatížení.

¹³⁵ Vlastní zpracování z údajů v tabulce číslo 1

3.3 Shrnutí analytické části

V analytické části diplomové práce jsem konkretizoval situaci, ve které se podnikatel aktuálně nachází. Popsal jsem aktuální stav v oblasti lidských zdrojů obchodní společnosti, provedl jsem analýzu interního motivačního systému i Vnitřního předpisu společnosti v oblasti odměňování. Následně byla zrealizována kalkulace mzdové produktivity. Z údajů uvedených v těchto analýzách a kalkulaci vycházím v oddílu číslo pět, věnujícím se vlastním návrhům řešení.

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V této části diplomové práce provedu výzkum, jehož hlavním cílem je matematické ověření předem stanovených hypotéz. K analýze bude použito statistické šetření, v podobě testu nezávislosti dvou kvalitativních znaků. Tento test bude proveden hned třikrát s různě nastavenými proměnnými, tak aby bylo zajištěno, že výsledné závěry budou managementu dané obchodní korporace co nejužitečnější. Výsledky pomohou efektivně určit to, o jaké bonusy, benefity a jiné motivační faktory mají konkrétní skupiny zaměstnanců zájem.

V jednotlivých testech budu zkoumat existenci vztahu mezi *věkem* respondenta, pracovním *prostředím*, jeho *vzděláním* a tím, jaký *druh motivace* (motivátor) daná skupina zaměstnanců preferuje.

Již v úvodu práce jsem uvedl, že jeden problémů podnikatele je motivační systém, v rámci kterého jsou odměny poskytovány všem zaměstnancům bez ohledu na jejich žebříčky hodnot, okolní faktory či individuální motivační rámce. I přesto že se jedná o aspekty, ze kterých by měl podnikatel vycházet, jsou mnohdy vedením této společnosti přehlíženy. Na jejich obranu je však nezbytné podotknout, že zabývat se každým zaměstnancem individuálně je příliš nákladné a časově náročné. Výsledky výzkumu by však tento problém mohly částečně vyřešit. Prokáže-li se závislost mezi některými těmito znaky, bude možné rozdělit zaměstnance do skupin s podobnými preferencemi. Manažeři tak budou vědět jaké motivy upřednostňují například lidé různých věkových skupin, s různou úrovní vzdělání, nebo na různých pracovištích.

4.1 Sběr dat

Během výzkumu byl využit jak přístup kvalitativní, tak kvantitativní. Pomocí dotazníku byli osloveni všichni zaměstnanci vybrané obchodní společnosti. Dotazník byl v papírové podobě a k jeho vytvoření jsem využil nástroje společnosti Google. Samotné otázky vycházely z teoretické části této práce. Na základě získaných dat byl proveden řízený rozhovor s některými zaměstnanci, díky čemuž jsem byl schopen analyzovat jejich odpovědi daleko podrobněji.

Dotazník byl rozdán celkem 246 zaměstnancům. Šetření se zúčastnili jak výrobní dělníci, administrativní zaměstnanci tak i management společnosti. Na základě Sundersovy tabulky, pomocí které můžeme determinovat velikost výběrového souboru, bylo zjištěno, že na hladině významnosti pěti procent, musí být sesbíráno alespoň 151 odpovědí. Jakýkoliv nižší počet by znemožnil případnou generalizaci dat na celý kolektiv této obchodní korporace.

4.1.1 Celková rentabilita dat

Z výše zmiňovaných dvou set čtyřiceti šesti zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem sto devadesát dva respondentů. Sběr dat probíhal od 1. srpna 2018 do 1. září 2018. Během toho bylo dotazovaným položeno celkem deset otázek související s jejich motivací. Následně byla vypočítána návratnost dat, která činí 78,0 %.

$$MN = \frac{\text{Celkový počet respondentů}}{\text{Celkový počet ve vzorku} - (\text{nezodpovězené})} = \frac{192}{246 - 0} = 78,0 \%$$

Vzorec 3: Celková rentabilita (zdroj¹³⁶)

4.1.2 Validita dat

Výzkum se zaměřuje na motivaci jednotlivých zaměstnanců ve společnosti Cirex CZ, s.r.o. a to, jak ji zvýšit. Je tedy nezbytné provést kontrolu dat a odfiltrovat ty dotazníky, jejichž údaje nejsou pro výzkum relevantní. Celkem 22 lidí ve svých odpovědích uvedlo, že se cítí vedením obchodní společnosti dostatečně motivováni. Je-li člověk dostatečně motivován, není potřeba jeho motivaci nadále zvyšovat. Aby nedošlo ke zkreslení dat, nebudu k těmto údajům přihlížet. Celková suma dotazníků, ze kterých vychází tento výzkum je tedy 170. Výše zmiňovaná podmínka pro hladinu významnosti pěti procent je splněna a data jsou tedy dostatečně validní.

¹³⁶ Koráb, V. *Výzkumné metody v řízení: výukový materiál*, 2017.

4.1.3 Aktivní rentabilita dat

Mimo celkovou rentabilitu dat, která byla spočítaná v kapitole 4.1.1, je zapotřebí u výpočtu zohlednit i výše zmiňovaných 22 respondentů, kteří do výzkumu nemohou být zařazeni. Je proto nezbytné provést kalkulaci aktivní míry návratnosti, která vyšla 85,7 %.

$$MN = \frac{\text{Celkový počet respondentů}}{\text{Celkový počet ve vzorku} - (\text{nezpůsobilé} + \text{nezodpovězené})} = \frac{192}{246 - 22} = 85,7 \%$$

Vzorec 4: Aktivní rentabilita dat (zdroj¹³⁷)

4.2 Základní soubor

Základní soubor je možné definovat jako množinu všech možných respondentů¹³⁸. V tomto případě je tento soubor tvořen všemi 246 zaměstnanci obchodní společnosti Cirex CZ, s.r.o. Během výzkumu byli osloveni jak manažeři a vedoucí zaměstnanci, tak i ti, kteří pracují na pozicích výrobních.

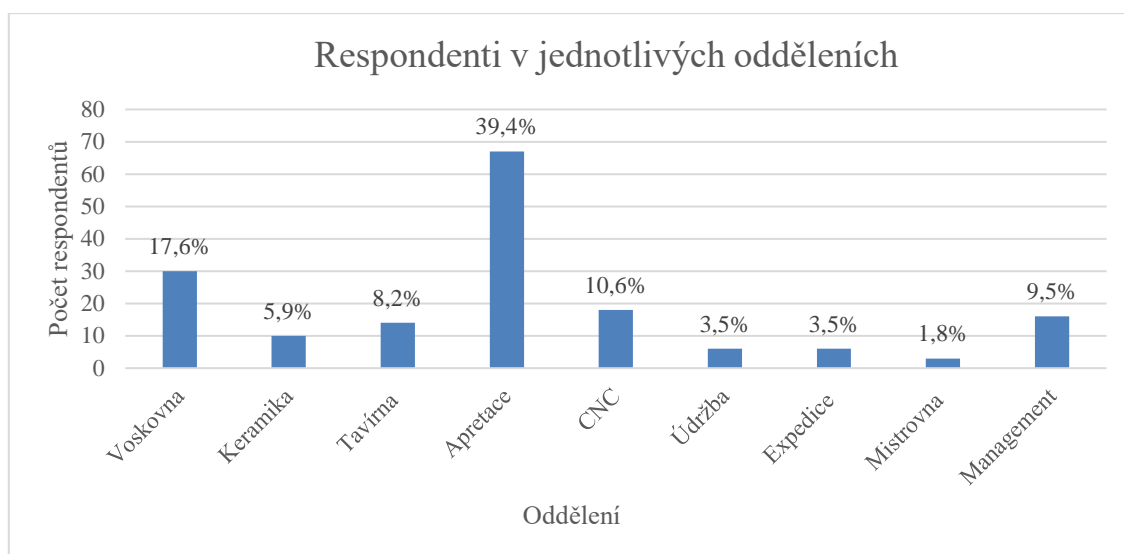
4.3 Výběrový soubor

Výběrový soubor lze jednoduše charakterizovat jako podmnožinu souboru základního. Jedná se o tu skupinu respondentů, na kterých proběhlo samotné šetření¹³⁹. Od základního souboru je tedy nezbytné odečíst ty jedince, kteří se výzkumu nezúčastnili, nebo jejichž odpovědi nejsou pro výzkum relevantní. V našem případě tvoří výběrový soubor výše zmiňovaných 170 lidí (z toho 87 mužů a 83 žen), jejichž odpovědi byly využity ke zpracování výzkumu. Pro účely této diplomové práce byli všichni zaměstnanci ve výběrovém souboru rozděleni do devíti pracovišť. Procentuální rozdělení zaměstnanců v těchto odděleních lze vidět na grafu číslo tři.

¹³⁷ Koráb, V. *Výzkumné metody v řízení: výukový materiál*, 2017.

¹³⁸ Michalíková, E. *Metodická příručka pro výuku předmětu: Aplikovaná statistika*, 2017.

¹³⁹ Tamtéž

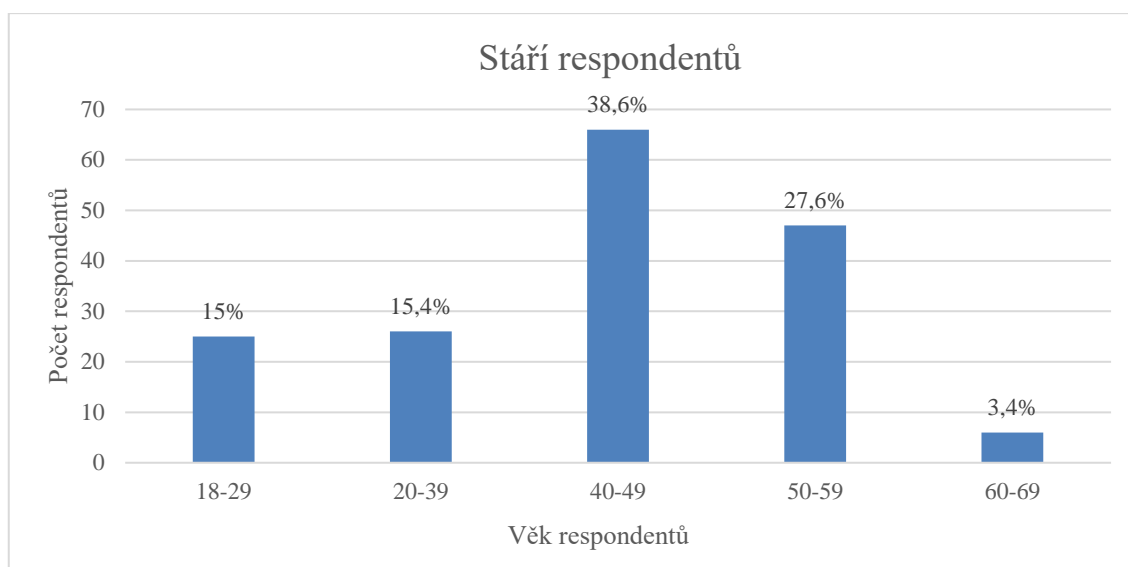


Graf 3: Procentuální zastoupení respondentů na jednotlivých odděleních (zdroj¹⁴⁰)

Celkem 39,4 % procent respondentů pochází z oddělení apertace. Zaměstnanci na těchto pracovištích mají za úkol eliminovat případné nedokonalosti výrobku. Nejčastěji se jedná o dokončovací práce typu začišťování či broušení. Druhý největší počet respondentů má původ v oddělení voskových modelů. Jedná se o 17,6 % z celkového počtu dotazovaných. Hlavním úkolem těchto lidí, je vytvoření meziprojektu v podobě voskového modelu, který je dále využit v procesu výroby. Na třetím místě s celkovým počtem 10,6 % respondentů se nachází oddělení CNC, kde jsou meziprojekty obráběny. Manažeři a administrativní zaměstnanci tvoří necelou desetinu výběrového souboru. Zbýlých 22,9 % respondentů je rozděleno do méně početných oddělení jako je například keramika, tavná, údržba či expedice. Na těchto pracovištích není potřeba zaměstnávat tak vysoké množství zaměstnanců, čemuž odpovídá i nižší procento obdržených odpovědí. Rozdělení respondentů je tedy úměrné. Z tohoto hlediska hodnotím výběrový soubor jako vhodný a svým složením dostatečně reprezentující infrastrukturu podniku.

Potencionální volba motivátoru konkrétním zaměstnancem nemusí být ovlivněna pouze kolektivem a pracovním prostředím, ale i věkem jednotlivých respondentů. Starší lidé mohou motivovat diametrálně odlišné faktory než lidé mladší. Je tedy nezbytné analyzovat věkové rozdělení respondentů.

¹⁴⁰ Vlastní zpracování podle dat v interní dokumentaci personálního oddělení Cirex CZ, s.r.o.



Graf 4: Stáří respondentů (zdroj¹⁴¹)

Z grafu číslo čtyři jasně vyplývá, že nejvíce dotazovaných zaměstnanců se nachází ve věku mezi 40 a 49 léty. Druhou největší skupinu tvoří padesátníci, s celkovou hodnotou 27,6 %. Mladí lidé ve věku od 18 do 39 let představují pouze necelou třetinu z celkového počtu dotazovaných. Nejmenší skupinou jsou pak lidé starší šedesáti let. Graf je mimo jiné potvrzen i výroční zprávou společnosti Cirex CZ s.r.o., která uvádí, že průměrný věk zaměstnance v obchodní korporaci činí 43,66 let, z toho průměrný věk mužů 42,42 let a průměrný věk žen 44,8 let¹⁴².

Společnost obecně zaměstnává malé množství mladých lidí. Většina zaměstnanců spadá do kategorie čtyřicet let a více. To by v následujících dvou dekadách mohlo vyústit v problém, který po dosažení důchodového věku většiny těchto zaměstnanců povede k nedostatku zaučené pracovní síly. Dle mého názoru, je zapotřebí, aby vedení obchodní společnosti věnovalo tomuto problému svou pozornost a podniklo kroky k nápravě tohoto problému. Nutné je však zmínit, že výběrový soubor svým rozpoštěním odráží aktuální situaci v podniku a je tedy pro test téměř ideální. Jinými slovy, je možné jej označit za reprezentativní a data v něm za relevantní.

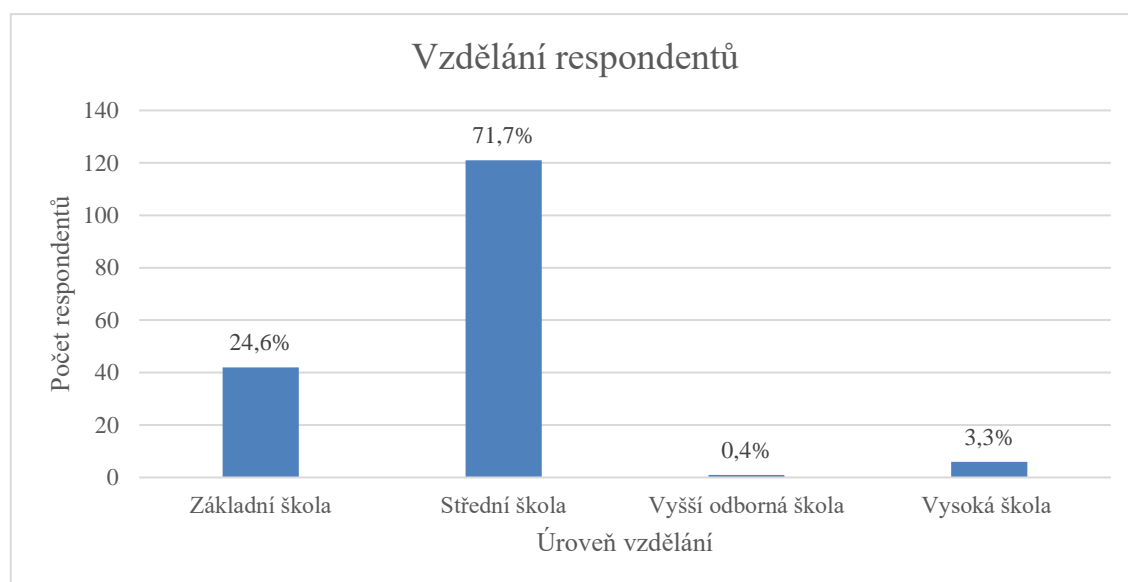
Stejně tak jako věk, pracoviště či jiné okolnosti, i vzdělání může mít vliv na výběr preferovaného benefitu. Vysokoškolsky vzdělané lidi mohou motivovat jiné faktory než člověka, jehož nejvyšší dosažené vzdělání je základní škola. Lze například

¹⁴¹ Vlastní zpracování podle dat v interní dokumentaci personálního oddělení Cirex CZ, s.r.o.

¹⁴² CIREX CZ s.r.o. *Výroční zpráva společnosti CIREX CZ s.r.o.*, 2017.

předpokládat, že zaměstnanci s vyšším vzděláním budou mít větší zájem o to prohlubovat své znalosti a dovednosti. Jako vhodný prostředek motivace se tak nabízí nejrozumnější jazykové kurzy, studium MBA, certifikáty a podobně.

Téměř čtvrtina respondentů v dosáhla úrovně vzdělání pouze na základní úrovni. Více než 71,7 % lidí v tomto výběrovém souboru má vystudovanou střední školu. Vyšší odbornou školu má celkem 0,4 % respondentů. Vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání mají pouze necelé 4 % lidí. Tento závěr lze považovat za logický vzhledem k faktu, že naprostá drtivá všech zaměstnanců pracuje na pozicích, u kterých je požadavek maximálně na úrovni středoškolského vzdělání. Nejvyšší nároky jsou pak kladeny na management společnosti a vedení této obchodní korporace, kde je vysokoškolský titul nezbytnou podmínkou. Výběrový soubor opět svým procentuálním rozložením odpovídá skutečnosti.



Graf 5: Vzdělání respondentů (zdroj¹⁴³)

Hlavním účelem výběrového souboru bylo dosažení požadované diverzifikace dat, která budou pro výzkum dostatečně relevantní. Vzhledem k tomu, že výběrový soubor tuto podmínku splňuje ve všech stanovených částech, považuji sesbíraná data za reprezentativní. Bylo zajištěno, že do průzkumu vstoupí názory všech věkových skupin, všech oddělení i úrovně vzdělání v podobném poměru, který odpovídá situaci v podniku. Data by tedy neměla být zkreslená postojem jedné či druhé skupiny na úkor ostatních.

¹⁴³ Vlastní zpracování podle dat v interní dokumentaci personálního oddělení Cirex CZ, s.r.o.

4.4 Analýza a zpracování dat prvního testu

V rámci této podkapitoly se budu zabývat dílčími výpočty, díky kterým zjistím, jestli mezi stanovenými proměnnými existuje závislost. Konkrétně v tomto prvním testu bude zkoumán vztah mezi pracovním prostředím a výběrem preferované motivace. Na základě výsledků budu schopen určit například to, zda zaměstnanci pracující v jednom oddělení mají sklon upřednostňovat jiné motivátory než zaměstnanci pracující v jiném oddělení této firmy. Jinými slovy, jestli má pracoviště a kolektiv vliv na to, zda zaměstnanec preferuje motivaci finanční či nefinanční.

4.4.1 Hypotézy

Aby bylo možné provést test nezávislosti dvou kvalitativních znaků, je zapotřebí stanovit nulovou a alternativní hypotézu. Hypotézy budou znít následovně:

- H0: Znaky jsou nezávislé, při výběru motivace pracoviště zaměstnance roli nehraje.
- H1: Znaky jsou závislé, při výběru motivace pracoviště zaměstnance roli hraje.

4.4.2 Kontingenční tabulka

V rámci výzkumu, byla každému respondentovi položena otázka, jestli by na jeho motivaci měl větší vliv faktor finančního či nefinančního charakteru, případně jaký. Každý respondent odpověděl dle svého vlastního uvážení a zvolil tu možnost, která mu byla nejbližší. Výsledky jsou zaznamenány v následující kontingenční tabulce.

Tabulka 3: Kontingenční tabulka (zdroj¹⁴⁴)

Počet z ODDĚLENÍ	Finanční	Nefinanční	Celkový součet
Apretace	20	47	67
CNC	13	5	18
Expedice	5	1	6
Keramika	8	2	10
Management	2	14	16
Mistrovna	0	3	3
Tavírna	11	3	14
Údržba	6	0	6
Voskovna	25	5	30
Celkový součet	90	80	170

Z tabulky vyčteme například to, že zaměstnanci v oddělení voskovny preferují převážně motivaci finanční. Na její zvýšení bude s největší pravděpodobností platit především finanční bonusy a prémie. Naopak u managementu společnosti můžeme vidět, že naprostá drtivá většina ze všech administrativních pracovníků preferuje nefinanční motivaci dle svého vlastního výběru.

4.4.3 Výpočet očekávaných četností a hodnot dvojité sumy

Dalším krokem při kalkulaci testu nezávislosti je výpočet očekávaných četností. Z kontingenční tabulky získám potřebná data k dosazení do vzorce číslo pět.

$$m_{ij} = \frac{R_i S_j}{N}$$

Vzorec 5: Výpočet očekávaných četností (zdroj¹⁴⁵)

Kde:

m_{ij} – četnost v řádku i a sloupci j

R_i – součet všech četností v řádku i

S_j – součet všech četností ve sloupci j

N – součet četností v celé tabulce¹⁴⁶

¹⁴⁴ Vlastní zpracování podle dat získaných v dotazníkovém šetření

¹⁴⁵ Michalíková, E. *Metodická příručka pro výuku předmětu: Aplikovaná statistika*, 2017.

¹⁴⁶ Tamtéž

Tabulka 4: Očekávané četnosti (zdroj¹⁴⁷)

Popis	Finanční	Nefinanční
Apretace	35,47	31,53
CNC	9,53	8,47
Expedice	3,18	2,82
Keramika	5,29	4,71
Management	8,47	7,53
Mistrovna	1,59	1,41
Tavírna	7,41	6,59
Údržba	3,18	2,82
Voskovna	15,88	14,12

Dalším mezikrokem k dosažení výsledků je výpočet hodnot vnitřní dvojité sumy, jejichž výsledky můžeme vidět v tabulce číslo pět. Kalkulaci provedeme podle vzorce, jako druhou mocninu rozdílu mezi aktuální a očekávanou četností v daném řádku, děleno očekávanou četností stejného řádku¹⁴⁸.

Tabulka 5: Hodnoty vnitřní dvojité sumy (zdroj¹⁴⁹)

Popis	Finanční	Nefinanční
Apretace	6,75	7,59
CNC	1,26	1,42
Expedice	1,05	1,18
Keramika	1,38	1,56
Management	4,94	5,56
Mistrovna	1,59	1,79
Tavírna	1,74	1,95
Údržba	2,51	2,82
Voskovna	5,23	5,89

4.4.4 Chitest

Pro určení výsledné závislosti mezi znaky, je nezbytné provést výpočet takzvané P-hodnoty, jejíž velikost nám napoví, kterou z výše zmiňovaných hypotéz přijmeme. Kalkulaci v Excelu provedeme pomocí funkce CHITEST, z hodnot skutečných a očekávaných¹⁵⁰. P-hodnota pro tento test vychází 1,83787E-08 jednotek. Srovnáme-li

¹⁴⁷ Vlastní zpracování podle dat získaných v dotazníkovém šetření

¹⁴⁸ Michalíková, E. *Metodická příručka pro výuku předmětu: Aplikovaná statistika*, 2017.

¹⁴⁹ Vlastní zpracování podle dat získaných v dotazníkovém šetření

¹⁵⁰ Michalíková, E. *Metodická příručka pro výuku předmětu: Aplikovaná statistika*, 2017.

tento výsledek s hladinou významnosti na úrovni alfa pěti procent, zjistíme, že se jedná o číslo znatelně nižší. Přijmu tedy hypotézu H1, že znaky jsou závislé a při výběru motivace je zaměstnanec ovlivněn pracovním prostředím a kolektivem kolem něj.

4.4.5 Testové kritérium

Dále je nezbytně nutné spočítat hodnotu testového kritéria. To lze udělat součtem všech hodnot z tabulky číslo pět. Výsledek nám poslouží k výpočtu takzvaného Cramerova koeficientu, díky kterému zjistíme, jak silná zjištěná závislost je. Výpočet můžeme mimo jiné provést podle následujícího vzorce.

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}} = 56,21$$

Vzorec 6: Testové kritérium (zdroj¹⁵¹)

Kde:

n_{ij} – hodnoty vnitřní dvojité sumy sloupce i a j

Pro kritický obor na hladině významnosti $\alpha = 5\%$:

Tabulka 6: Kritický obor (zdroj¹⁵²)

H0	H1	Kritický obor W
$P_{ij} = P_i * P_j$	$P_{ij} \neq P_i * P_j$	$(\chi^2: \chi^2 \Rightarrow \chi^2 ((r-1)(s-1)))$

4.4.6 Cramerův koeficient

Posledním krokem při výpočtu testu nezávislosti je kalkulace tohoto koeficientu. Ten nám, jak bylo zmíněno již dříve, specifikuje, jak silná je závislosti mezi jednotlivými znaky. Výpočet provedeme podle vzorce číslo sedm.

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(m-1)}} = 0,575038912$$

Vzorec 7: Cramerův koeficient (zdroj¹⁵³)

¹⁵¹ Michalíková, E. *Metodická příručka pro výuku předmětu: Aplikovaná statistika*, 2017.

¹⁵² Tamtéž

Koeficient po zaokrouhlení na dvě desetinná místa dosahuje hodnoty 0,58. Podle obecných pravidel lze říci, že závislost mezi prvky je středně silná, spíše silnější.

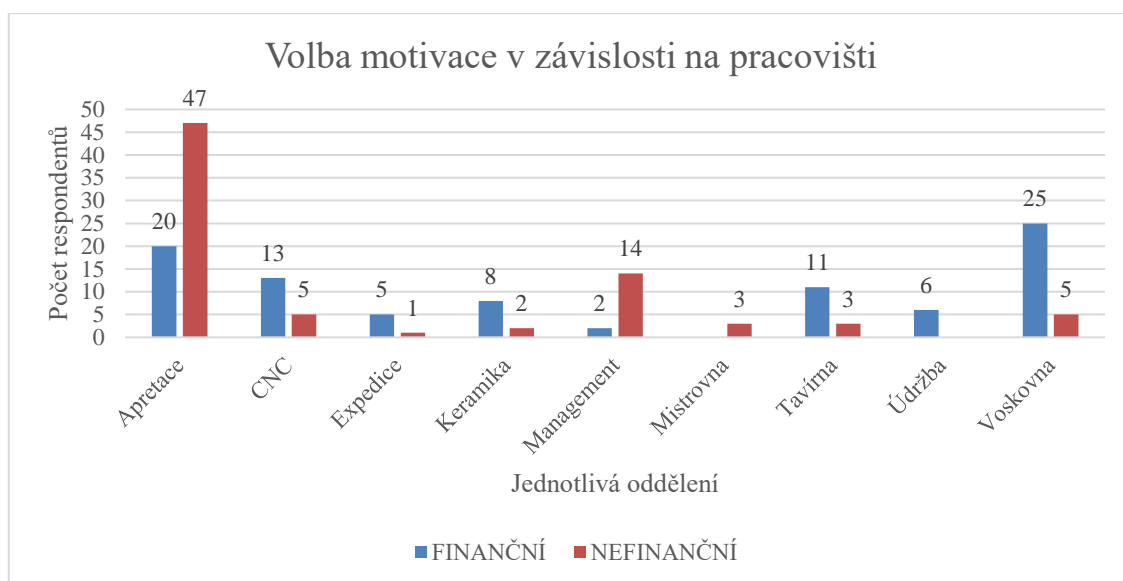
4.4.7 Četnosti

Nyní už víme, že pracovní prostředí je faktor, který ze statistického hlediska ovlivňuje v dané obchodní společnosti to, jakou motivaci zaměstnanci preferují. To může být způsobeno hned několika různými příčinami.

Jako příklad je možné uvést kolektiv. Zaměstnanci jednotlivých oddělení, přichází do styku převážně s kolegy v rámci stejného pracoviště. Toto tvrzení podporuje i fakt, že společnost operuje ve dvou různých halách. Zaměstnanci, jejichž pracoviště se nachází v hale A přichází do styku se zaměstnanci z haly B minimálně. Vzájemná sociální interakce se většinou omezuje jen na letný pozdrav. Daleko důležitější jsou vztahy mezi lidmi v rámci jednotlivých oddělení, kde se zaměstnanci mnohdy znají velmi důvěrně. Mnoho z nich spolu v rámci jednoho pracoviště funguje již několik let až desetiletí. Mezi svými kolegy mají dlouholeté přátele. Jeden druhému se svěřují a poskytují oporu. Takovéto mezilidské vztahy a vzájemná interakce mezi jednotlivci může vést ke vzniku společných názorů a obdobných přesvědčení.

Jako další příklad je možné uvést vnější faktory (prostředí, nástroje, lokace) působící na zaměstnance při práci, které jsou v každém oddělení jiné. Je tedy logické, že zaměstnanci mohou preferovat podobné motivátory jako jejich kolegové na stejném oddělení. S přihlédnutím k této skutečnosti je možné výsledek testu označit za správný.

¹⁵³ Michalíková, E. *Metodická příručka pro výuku předmětu: Aplikovaná statistika*, 2017.



Graf 6: Volba motivace v závislosti na pracovišti (zdroj¹⁵⁴)

Z následujícího grafu můžeme spatřit, že nefinanční motivace je ve velké míře preferována zejména u zaměstnanců v oddělení apretace a u vedení společnosti, jenž se skládá z vyššího managementu a mistrů. Zaměstnanci ostatních oddělení preferují převážně motivaci finanční. Otázkou však zůstává, proč tomu tak je.

Proto, abych byl schopen stanovit relevantní závěry, je nezbytné provést analýzu konkrétních odpovědí a zabývat se skladbou daných preferencí. Při bližším zkoumání bylo zjištěno, že 83 % respondentů z oddělení apretace, kteří preferují nefinanční motivaci, upřednostňují odměny v podobě placených rehabilitací nebo masáží. S některými subjekty byl proveden řízený rozhovor, na základě kterého jsem zjistil, proč tito lidé preferují výše uvedené bonusy víc, než kdokoliv jiný v této obchodní společnosti.

Jedná se o pracoviště klasifikované jako ztížené pracovní prostředí. Nejen že jsou zaměstnanci vystaveni vlivům jako je nadměrný hluk, ale zároveň se potýkají s problémy, jako je bolest zad plynoucí z atypického posedu, jenž při své práci zaujímají. Mnohdy se nad jednotlivými kusy musí shýbat a jednotlivé nedokonalosti zkoumat pod světlem a lupou, tak aby byly odhaleny sebemenší odchylky. Dalším problémem jsou nástroje, které zaměstnanci využívají k tomu, aby konkrétní zmetek opravili. Většinou se jedná o mikrobrusky a jiné vibrující nářadí, které při delším

¹⁵⁴ Vlastní zpracování podle dat získaných v dotazníkovém šetření

používání způsobuje bolest zápěstí a předloktí. Je tedy logické, že zaměstnanci tohoto pracoviště preferují bonusy v podobě masáží a rehabilitací.

Mezi další požadované motivátory nefinančního charakteru, které by mohly mít vliv na motivaci zaměstnanců je přizpůsobení pracovního prostředí. Lidé tohoto oddělení si často stěžují na vysoké teploty. To je problémem zejména v horkých dnech, kdy teplota na oddělení dosahuje v maximech i 35 stupňů celsia. Klimatizace velkého prostoru je finančně příliš náročná. Vedení obchodního závodu tento problém řeší tak, že zaměstnancům dodává chlazenou vodu a v horkých dnech i občerstvení v podobě mražených výrobků. Myslím si, že je však potřeba tento problém řešit z dlouhodobého hlediska a najít kompromis, jenž by uspokojil pracovníky a zároveň finančně nezatížil obchodní závod jako takový. Zastávám názor, že zlepšení pracovního prostředí by mělo vliv nejen na motivaci zaměstnanců ale i jejich produktivitu. Problematicke se budu podrobněji zabývat v návrhové části této práce.

Druhou skupinou lidí, jenž preferují nefinanční motivaci víc než tu finanční jsou mistři a management společnosti.

Při bližším zkoumání bylo zjištěno, že největší zájem těchto zaměstnanců směřuje k benefitům jako jsou kurzy a vzdělávání, jimiž by mohli uspokojit svou potřebu seberealizace vycházející z Masloovy teorie potřeb. Obecně je možné předpokládat, že manažeři berou větší odměnu za vykonanou práci než výrobní operátoři. Mají-li tedy relativní dostatek peněžních prostředků k uspokojení nižších potřeb a nestrádají ani v oblastech jako je láska, bezpečí a úcta, je logické, že jsou jejich preference směřovány právě k úrovni nejvyšší, kterou je právě seberealizace. Vliv může mít i snaha prohloubit svou odbornost, zvýšit kvalifikaci k výkonu daného povolání a pro zaměstnavatele zůstat lukrativní.

Jak bylo již zmíněno, v ostatních pracovištích je preferována především motivace finanční. Znatelný rozdíl lze zaznamenat zejména v oddělní údržby, tavný a voskovny, kde naprostá drtivá většina zaměstnanců preferuje finanční faktory v motivaci. To může být způsobeno například tím, že se jedná o oddělení s nejnižšími tarifními třídami v podniku. Zaměstnanci zde berou daleko méně než lidé v oddělení CNC. Je tedy logické, že se tento potencionální pocíťovaný nedostatek promítl do výsledků tohoto

šetření. Důležité je však zohlednit požadavky na kvalifikaci a odbornost zaměstnanců, které jsou u CNC obráběčů daleko vyšší než u kterýchkoliv jiných výrobních zaměstnanců. Nejčastěji volenými motivátory u těchto respondentů byly například vyšší mzdy, zavedení finančních bonusů před Vánoci, prémie za nadstandartní výkony, vyšší dotace stravného a podobně.

4.5 Analýza a zpracování dat druhého testu

V následujícím testu budu zkoumat vztah mezi dosaženou úrovní vzdělání a preferovanou volbou motivace. Výsledky povedou ke zjištění, zda zaměstnanci s vyšším vzděláním upřednostňují jiný druh motivace než zaměstnanci s nižším vzděláním a naopak. Jinými slovy, jestli má úroveň vzdělání vliv na to, zda zaměstnanec preferuje motivaci finanční či nefinanční.

4.5.1 Hypotézy

Stejně tak jako v předchozím testu, i zde musí dojít k nastavení vhodných hypotéz, které nám pomohou otestovat výše zmiňovanou závislost.

- H0: Znaky jsou nezávislé, při výběru motivace vzdělání zaměstnance roli nehraje.
- H1: Znaky jsou závislé, při výběru motivace vzdělání zaměstnance roli hraje.

4.5.2 Kontingenční tabulka

V následujícím testu byla jednotlivým respondentům s různou úrovní vzdělání položena otázka, zda mají větší zájem o motivační faktory finanční či nefinanční. Jednotlivé odpovědi jsou zaznamenány v následující kontingenční tabulce.

Tabulka 7: Kontingenční tabulka druhého testu (zdroj¹⁵⁵)

Počet z VZDĚLÁNÍ	Finanční	Nefinanční	Celkový součet
SŠ	63	58	121
VOŠ	1		1
VŠ	1	5	6
ZŠ	25	17	42
Celkový součet	90	80	170

Z tabulky číslo sedm můžeme vyčíst například to, že většina zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním preferuje motivaci nefinanční. Ostatní úrovně vzdělání od základních škol až po vyšší odborné školy upřednostňují motivaci finanční.

4.5.3 Výpočet očekávaných četností a hodnot dvojité sumy

Podle vzorce v kapitole 4.4.3. bude proveden výpočet očekávaných četností a vnitřní dvojité sumy, jejichž hodnoty poté využijí k výpočtu testového kritéria a Cramerova koeficientu.

Tabulka 8: Očekávané četnosti druhého testu (zdroj¹⁵⁶)

Vzdělání	Finanční	Nefinanční
SŠ	64,06	56,94
VOŠ	0,53	0,47
VŠ	3,18	2,82
ZŠ	22,24	19,76

Již z předcházejících výpočtů lze předpokládat, že následujícím krokem bude kalkulace hodnot vnitřní dvojité sumy. Její výsledky můžeme spatřit v tabulce č.: 8.

Tabulka 9: Hodnoty vnitřní dvojité sumy druhého testu (zdroj¹⁵⁷)

Vzdělání	Finanční	Nefinanční
SŠ	0,02	0,02
VOŠ	0,42	0,47
VŠ	1,49	1,68
ZŠ	0,34	0,39

¹⁵⁵ Vlastní zpracování podle dat získaných v dotazníkovém šetření

¹⁵⁶ Tamtéž

¹⁵⁷ Tamtéž

4.5.4 Chitest

Pomocí funkce CHITEST z hodnot aktuálních i očekávaných, zjistíme, že hodnota P je 0,225597999. Díky této informaci víme, že na hladině významnosti pěti procent přijmeme hypotézu H_0 , že znaky jsou nezávislé a zaměstnanci s vyšším vzděláním neupřednostňují jiný druh motivace než zaměstnanci s nižším vzděláním. Jinými slovy, dosažená úroveň vzdělání nemá vliv na to, jakou motivaci zaměstnanec preferuje.

4.5.5 Testové kritérium

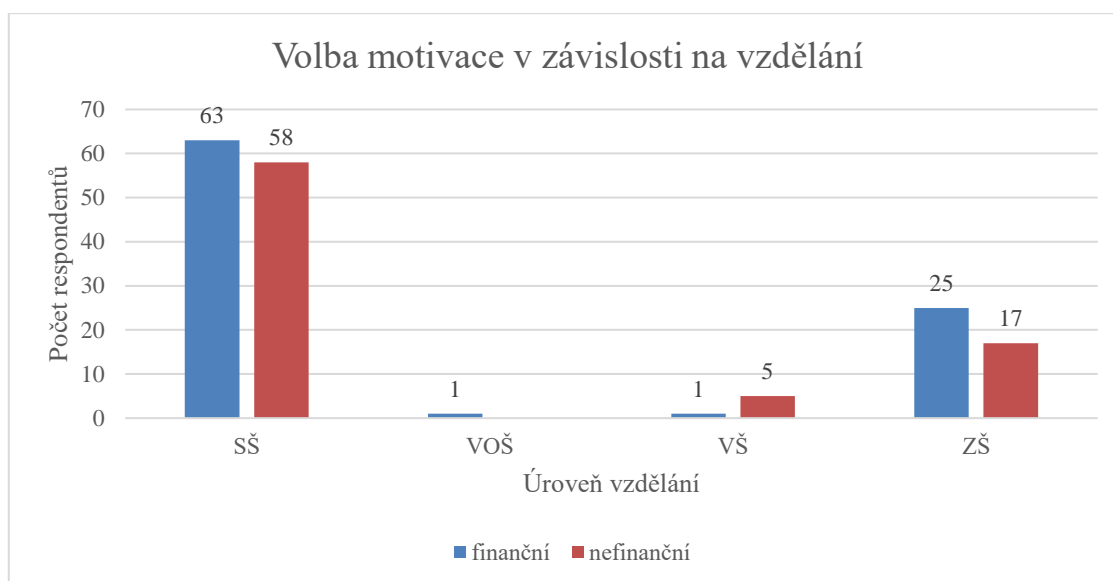
Při výpočtu testového kritéria podle vzorce v kapitole 4.4.5 bylo zjištěno, že jeho hodnota nabývá čísla 4,83. Tento údaj dále použijí k výpočtu Cramerova koeficientu, pomocí kterého kvantifikujeme vztah mezi výše určenými proměnnými a zjistíme slabost této závislosti.

4.5.6 Cramerův koeficient

Vzorec pro výpočet tohoto koeficientu je možné najít v kapitole číslo 4.4.6. stejným způsobem, jak tomu bylo u předchozí kalkulace jsem provedl výpočet, na základě, kterého jsem získal výsledek, jenž činí 0,168480229. Dle obecných pravidel lze konstatovat, že závislost mezi prvky je velmi slabá. Tato informace odpovídá výsledkům Chitestu.

4.5.7 Četnosti

V následující kapitole se budeme zabývat četnostmi a konkrétními preferencemi v jednotlivých kategoriích.



Graf 7: Volba motivace v závislosti na vzdělání (zdroj¹⁵⁸)

Z grafu č.: 7 jasně vyplývá, že všechny skupiny, do nichž byli zaměstnanci rozdělení (až na jednu), preferují spíše motivaci v podobě faktoru finančních. Zde můžeme zařadit například již zmiňované bonusy, prémie, příplatky, zvýšení platu a podobně. Výjimkou je pouze skupina zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, kde preference spočívá na straně motivace nefinanční. Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním jsou zaměstnání převážně na manažerských pozicích. Důvody tohoto jevu jsou tedy stejné jako u předchozího testu v kapitole 4.4.7. ve které bylo zmíněno, že manažeři preferují kurzy a vzdělávání v souvislosti s jejich snahou uspokojit potřebu seberealizace a zvyšování kvalifikace. Roli hrají i tarifní třídy, do kterých tyto manažerské pozice spadají. Jak bylo řečeno, obecně platí, že manažeři za odvedenou práci obdrží větší množství peněžních prostředků než lidé na úrovni výrobních zaměstnanců. Je tedy logické, že na peněžní faktory nekladou takový důraz jako na to, aby si udrželi svou odbornost, kvalifikaci a zůstali tak pro svého zaměstnavatele lukrativní.

Vzhledem k zjištěné nezávislosti, nebyly dále preference v jednotlivých kategoriích blíže zkoumány, jelikož jsou pro tuto diplomovou práci irelevantní.

¹⁵⁸ Vlastní zpracování podle dat získaných v dotazníkovém šetření

4.6 Analýza a zpracování dat třetího testu

Poslední test v analytické části se bude zabývat vztahem mezi druhem preferované motivace a věkem zaměstnanců. Zjišťovat budeme například to, jestli starší zaměstnanci upřednostňují jinou motivaci než zaměstnanci mladší a naopak. Jinými slovy, jestli má věk zaměstnance vliv na to, jakou motivaci zaměstnanec upřednostňuje.

4.6.1 Hypotézy

Hypotézy v rámci tohoto šetření budou nastaveny následujícím způsobem:

- H0: Znaky jsou nezávislé, při výběru motivace věk zaměstnance roli nehraje
- H1: Znaky jsou závislé, při výběru motivace věk zaměstnance roli hraje

4.6.2 Kontingenční tabulka

I při testování třetího vztahu v této diplomové práci vycházíme z odpovědí respondentů, v rámci kterých poskytovali odpověď na otázku, jaký druh motivace upřednostňují. Rozložení preferencí v rámci jednotlivých věkových skupin můžeme vidět v tabulce č.: 10. Pro účely této práce byli všichni zaměstnanci ve věku od 18 do 19 let zařazeni do skupiny dvacetiletých.

Tabulka 10: Kontingenční tabulka třetího testu (zdroj¹⁵⁹)

Počet z VĚK	Popisky sloupců		
POČET Z VĚK	Finanční	Nefinanční	Celkový součet
Dvacátník	20	5	25
Třicátník	17	9	26
Čtyřicátník	35	31	66
Padesátník	17	30	47
Šedesátník	1	5	6
Celkový součet	90	80	170

¹⁵⁹ Vlastní zpracování podle dat získaných v dotazníkovém šetření

Z tabulky lze vyčíst například to, že mladší zaměstnanci ve věku od 18 do 29 let preferují převážně motivaci finančními prostředky. Na druhou stranu starší zaměstnanci ve věku nad šedesát let upřednostňují motivační faktory nefinančního charakteru.

4.6.3 Výpočet očekávaných četností a hodnot dvojité sumy

Po stanovení kontingenční tabulky je opět zapotřebí vykalkulovat očekávané četnosti a hodnoty vnitřní dvojité sumy. Výsledky očekávaných četností lze spatřit v tabulce č.: 11

Tabulka 11: Tabulka očekávaných četností třetího testu (zdroj¹⁶⁰)

	Finanční	Nefinanční
Dvacátník	13,24	11,76
Třicátník	13,76	12,24
Čtyřicátník	34,94	31,06
Padesátník	24,88	22,12
Šedesátník	3,18	2,82

Výsledky vnitřní dvojité sumy najdeme v tabulce č.: 12

Tabulka 12: Tabulka vnitřní dvojité sumy třetího testu (zdroj¹⁶¹)

	Finanční	Nefinanční
Dvacátník	3,46E+00	3,89E+00
Třicátník	7,60E-01	8,55E-01
Čtyřicátník	9,90E-05	1,11E-04
Padesátník	2,50E+00	2,81E+00
Šedesátník	1,49E+00	1,68E+00

4.6.4 Chitest

Z očekávaných a aktuálních četností opět vypočítáme funkci CHITEST, jejíž výsledek stanoví hodnotu P na základě, které přijmeme nebo zamítneme hypotézu H₀. Výsledek činí 0,001588234, což znamená, že na hladině pěti procent přijmeme hypotézu H₁. Znaky jsou závislé a při výběru vhodné motivace hraje věk zaměstnance roli.

¹⁶⁰ Vlastní zpracování podle dat získaných v dotazníkovém šetření

¹⁶¹ Tamtéž

4.6.5 Testové kritérium

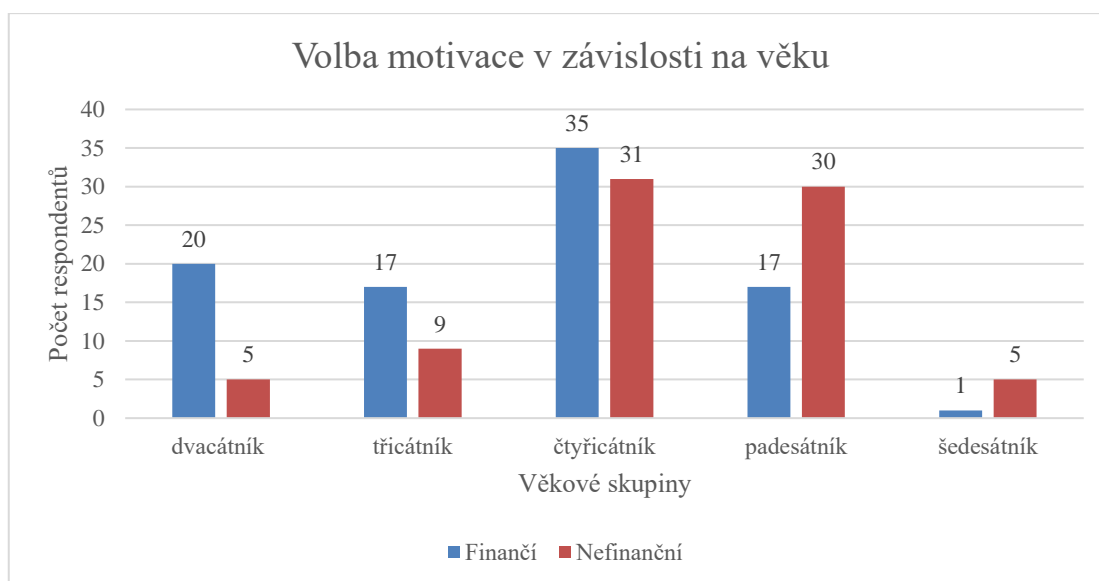
Pomocí příslušného vzorce kalkulujeme hodnotu testového kritéria, která činí 17,44 jednotek. Z předchozích testů víme, že je výpočet tohoto ukazatele nezbytný k určení toho, jak silná je závislost mezi uvedenými dvěma kvalitativními znaky. Výpočet závislosti provedeme v následující kapitole.

4.6.6 Cramerův koeficient

Dle vzorce z kapitoly 4.4.6, zjistíme, že hodnota koeficientu činí 0,3202800 jednotek. Závislost mezi věkem zaměstnance a volbou vhodné motivace sice existuje, ale lze ji označit za slabší.

4.6.7 Četnosti

Z grafu č.: 8 daná závislost jasně vyplývá. Je zřetelné, že mladší skupina zaměstnanců klade důraz zejména na finanční motivaci. Celkem dvacet dotazovaných dvacetiletých, zvolilo finanční motiv raději než nefinanční. Stejně tak je tomu i u třicátníků a čtyřicátníků. Rozdíl zde není tak značný, jako u předcházející skupiny, i tak je však dostatečně viditelný. Ve skupině lidí od 40 do 49 let jsou čísla velmi vyrovnaná. Zlom nastává až ve čtvrté skupině, ve které se nachází lidé mezi padesátým a šedesátým rokem svého života, u nichž převažuje preference nefinanční motivace v podobě, rehabilitací, masáží, dovolených, zážitků a podobně.



Graf 8: Volba motivace v závislosti na věku (zdroj¹⁶²)

Tento jev je způsoben hned několika různými faktory. Při bližším zkoumání bylo zjištěno, že důvodem vysoké preference finanční motivace u zaměstnanců nižšího věku je zejména finanční nejistota. Zaměstnanci mezi osmnáctým a dvacátým devátým rokem svého života nemají příliš velké finanční rezervy. Zároveň se jedná o věk, kdy se mnoho z nich snaží osamostatnit a takříkajíc postavit na vlastní nohy. S tím souvisí i pořízení vlastního bydlení, či domu.

Je tedy logické, že dalším častým důvodem, který byl uváděn je vlastní bonita daných subjektů. Jinými slovy, jejich schopnost řádně a včas dostát všem svým závazkům. Lidé, kteří se snaží získat nemovitost v takto raném věku, nemají většinou finanční prostředky k jejímu pořízení. Dá se tedy předpokládat jejich zadlužení v podobě úvěru či hypotéky. Proto, aby banka (případně jiná finanční instituce) schválila zapůjčení takového množství finančních prostředků, je zapotřebí doložit hned několik dokumentů. Mezi nejdůležitější patří mimo jiné i pracovní smlouva či mzdový list, vypovídající o velikosti příjmů, na základě kterých se odvíjí nejen doba splatnosti úvěrů, ale i výše úroků.

Třetím faktorem, který respondenti uváděli jako odpověď na otázku, proč preferují finanční motivy více než nefinanční, byla rodina. V takto raném věku se dá očekávat touha po založení rodiny a vytvoření stabilní a fungující domácnosti. I v této situaci

¹⁶² Vlastní zpracování podle dat získaných v dotazníkovém šetření

hrají finanční prostředky nemalou roli. Nejen že je třeba mít dostatečný kapitál na pokrytí výdajů, které jsou nerozlučně spojeny s narozením dítěte, ale také výdajů na vytvoření kvalitního zázemí a vhodného prostředí pro jeho výchovu.

Další důvod, který dle mého názoru ovlivňuje tuto preferenci, je stáří zaměstnanců samotné. Obecně platí, že odbornost zaměstnance roste s léty jeho praxe. Je tedy logické, že zaměstnanci nižšího věku budou mít méně pracovních zkušeností než zaměstnanci vyššího věku. Množství odpracovaných let v podniku je však velmi důležité a má vliv i na peněžní prostředky konkrétního zaměstnance. Proto aby se dostali do vyšších tarifních tříd, a získali tak větší odměnu za práci, musí splnit podmínky stanovené ve vnitřních předpisech obchodního závodu. Přičemž jednou z těchto podmínek je právě minimální požadovaná praxe. Pro mladé lidi tedy není možné, aby dosáhli na vyšší tarifní třídu až do doby, než tuto předem stanovenou dobu odpracují. Nižší tarifní třídy, ve kterých se nachází, mohou mít vliv nejen na jejich touhu po penězích ale i na preferenci ostatních finančních motivů.

Postup podniku v souvislosti s tarifními třídami považuji za správný. Je však zapotřebí se touto problematikou zabývat důkladněji. Bližší návrhy budou specifikovány v kapitole číslo pět.

U starších zaměstnanců je na druhou stranu možné předpokládat větší finanční stabilitu. Peníze jsou stále nesmírně důležitým aspektem jejich života, nekladou však na ně takový důraz jako lidé mladí. To může být způsobeno takzvaným finančním polštářem v podobě rezerv, které si zaměstnanci během let naspořili. Dalším důvodem mohou být měnící se preference a pohled na život jako takový. Obecně platí, že starší lidé mají jiné životní hodnoty, než lidé mladí.

Za důležité považuji zmínit i výsledky z prvního statistického testu v kapitole 4.4.7. ze kterých vyplývá, vztah mezi pracovním prostředím a volbou motivátoru. Bylo řečeno, že lidé na oddělení apretace preferují motivaci v podobě rehabilitací a masáží. To je způsobeno s obtížností jejich práce, ztíženým pracovním prostředím, vibrujícími nástroji, atypickým posedem při výkonu povolání a podobně. To vše se projevuje bolestí zad, kloubů a únavou. Obecně platí, že starší lidé takováto negativa snášejí daleko hůř. Zároveň je možné předpokládat, že zaměstnanci profesně starší, kteří

v uvedených podmínkách strávili delší dobu, budou tyto problémy spojené s výkonem svého povolání vnímat daleko intenzivněji než lidé, kteří v daném provozu pracují jen pár let.

U této skupiny starších zaměstnanců (padesátníci, šedesátníci) většinou nevzniká potřeba zakládat rodinu ani vytvářet vhodné zázemí. Často se jedná o lidi, s kvalitním zázemím, stabilní domácností, jejichž děti jsou již mnohdy dospělé. Tím odpadají i výše popsané náklady s tím související, jenž by mohly ovlivnit jejich preference. Obdobně lze interpretovat i teorii s tarifními třídami.

Mezi další faktory ovlivňující nefinanční motivaci starších zaměstnanců v tomto obchodním závodě, patří například pochvala od vedení, nebo společenské uznání od kolegů. Tyto motivátory se objevily i u některých lidí služebně mladších.

4.7 Shrnutí výzkumné části

V tomto oddíle diplomové práce jsem se zabýval samotným výzkumem. Podklad tvořila data získaná kvantitativní metodou v podobě dotazníku, jenž byl předložen subjektům v analyzovaném obchodním závodě. Dále jsem se věnoval specifikaci základního a výběrového souboru, v rámci které jsem popsal skupiny respondentů, jež se tohoto výzkumu zúčastnili. Zároveň jsem provedl kalkulaci celkové i aktivní rentability dat a zhodnotil validitu získaných informací.

Tělo této kapitoly tvoří tři statistické testy zkoumající vztahy dvou kvalitativních prvků. Test číslo jedna se zabýval motivací ve vztahu k *pracovnímu prostředí*. Test číslo dva pak zkoumal spojitost mezi *dosaženou úrovní vzdělání* a výběrem preferované motivace. Test číslo tři kvantifikoval závislost mezi *stářím* jednotlivých respondentů a motivací, kterou sami upřednostňují.

Výsledkem analytické části je zjištění, že mezi faktory mající vliv na preferenci motivace u jednotlivých respondentů patří *pracovní prostředí* a jejich *věk*. Závislost ve vztahu k *dosaženému vzdělání* nebyla prokázána. Na základě těchto výsledků, je možné zaměstnance rozčlenit do skupin s obdobnými preferencemi. Z výsledků v této kapitole budu vycházet v návrhové části.

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole diplomové práce se budu zabývat svými vlastními návrhy na zlepšení aktuální situace v obchodní společnosti Cirex CZ, s.r.o. V oddíle budu vycházet nejen z analytické části ale i ze samotného výzkumu v předcházející kapitole.

5.1 Návrh číslo jedna: bonusy finančního charakteru

Již v analytické části této diplomové práce byly zjištěny jisté nedostatky, jejichž napravením by mohlo dojít ke zvýšení motivace jednotlivých zaměstnanců a tím i ke zlepšení produktivity v rámci vybraných oddělení.

Příkladem takového zjištění byl pokles výkonů na oddělení voskových modelů. Díky nízké motivační úrovni v této části výrobního podniku se rozhodlo vedení obchodního závodu přistoupit k drastickému řešení a zrušit výkonové normy, které zaměstnanci považovali za stresující a nátlakové. Daný krok měl sice pozitivní vliv na vnímání pracovního prostředí ze strany zaměstnanců, ale efekt na motivaci a produktivitu byl nulový. Faktem zůstává, že zrušení norem vedlo k mírnému poklesu v intenzitě výroby, díky čemuž začal vznikat nesoulad v plnění výrobního plánu, jenž vyústil až dvanáctiprocentní skluz. (viz. kapitola 3.2.1)

Jako řešení se nabízí zpětné obnovení norem, tak aby byl management společnosti opět schopen efektivně a účinně sledovat výkonnost jednotlivých zaměstnanců. Vzhledem k situaci v podniku však tento krok nedoporučuji. Obnovení tohoto aspektu výroby by mohlo být ze strany zaměstnanců, vnímáno velmi negativně. Projevem toho by byla frustrace a nespokojenost na pracovišti vedoucí k poklesu v úrovni motivace.

Jsem toho názoru, že efektivnější způsob k řešení tohoto problému spočívá ve vytvoření nového motivačního systému, aplikovatelného nejen na oddělení voskovny, ale i na všechna ostatní, potencionálně problémová oddělení, který by existoval v ruku v ruce se stávajícím motivačním systémem, jenž je popsán v kapitole 3.2.2.

Pro účely této diplomové práce se však zaměříme přímo na analyzované oddělení voskových modelů, které je nejkritičtější. Cílem tohoto systému je odměnit

zaměstnance za odvedenou práci a každý výrobek, či meziprodukt, na jehož výrobě se podílí. Nejen že by zaměstnanci brali mzdu na základě odpracovaných hodin, tak jak je tomu doposud, ale zároveň by se k jejich finanční odměně přidala pohyblivá složka, v rámci které by zaměstnanci dostali finanční odměnu za každý dokončený kus. Podmínkou tohoto kroku by však bylo splnění denní kvóty. Daný čin by mohl mít vliv nejen na spokojenost zaměstnanců, ale i na zvýšení jejich produktivity. Čím větší počet výrobků zaměstnanec za směnu vyrobí, tím vyšší je jeho odměna na konci měsíce.

Tento krok považuji za vhodný i s přihlédnutím k výstupům v kapitole číslo 4.4., v rámci které byla statistickým šetřením zjištěna závislost mezi *pracovním prostředím* a volbou vhodné *motivace*. Konkrétně u daného oddělení převládala preference finanční motivace. Při bližším šetření jsem zjistil, že jedním z mnoha faktorů, které mohou být příčinou tohoto jevu jsou nízké tarifní třídy voskových operátorů. Zaměstnanci v tomto oddělení (spolu s keramikou a tavírnou) berou o poznání méně peněžních prostředků, než zaměstnanci v jiných odděleních jako je například CNC pracoviště. To je způsobeno například kvalifikačními požadavky či požadovanou odborností pro obsluhu CNC strojů. Zavedení výše zmiňovaného systému by však umožnilo vedení podniku flexibilně reagovat a zvýšit tak motivaci zaměstnanců, uspokojit jejich touhu po vyšších odměnách a zajistit růst v úrovni produktivity u problémového oddělení, které je klíčové pro výrobu a fungování celého podniku, bez toho, aniž by musely být změněny tarifní třídy.

Za obrovskou výhodu považuji reciprocitu navrhovaného systému. Zaměstnavatel je povinen zaplatit svým zaměstnancům větším množstvím peněžních prostředků, ale jen za předpokladu splnění podmínek, které vedou k vyššímu zisku. Lidé jsou během své pracovní doby motivováni k tomu vyrobit větší množství odlitků, jejich zpeněžení povede k prospěchu zaměstnavatele.

5.1.1 Ekonomické zhodnocení návrhu číslo jedna: bonusy finančního charakteru

V této podkapitole se budu věnovat ekonomickému hodnocení výše uvedeného návrhu v podobě nového systému odměňování prostřednictvím odměny za dokončený kus.

Vzhledem k tomu, že se jedná o aspekt, jenž by mohl pro podnikatele představovat finanční zatížení, je zapotřebí zhodnotit samotnou realizovatelnost návrhu v infrastruktuře daného podniku.

Již v kapitole 3.2.4 byla vykalkulována mzdová produktivita, ze které při tomto hodnocení můžeme vycházet. Bylo zjištěno, že od roku 2013 až do roku 2017 došlo k mnohonásobnému navýšení tohoto ukazatele. *„Růst tržeb za vlastní výrobky a služby je strmější než růst mzdových nákladů a firma je schopna vydělávat vyšším tempem, než se kterým zvyšuje mzdy“* (kapitola 3.2:4). Toto tvrzení je podloženo i vývojem tržeb, jejichž výši můžeme najít v účetních výkazech daného obchodního závodu, které se za poslední tři roky více než ztrojnásobily. Realizovatelnost tohoto návrhu tedy hodnotím kladně. Vzhledem k situaci v podniku lze navrhnout novelizaci v systému odměňování

Nyní je však zapotřebí vykalkulovat konkrétní částku. V daném oddělení je zaměstnáno celkem 51 zaměstnanců, pracujících ve třech směnách – z nich 48 je výrobních a 3 jsou podpůrní. Motivační systém se týká zejména zaměstnanců výrobních. Za předpokladu, že zaměstnanec dostane 20 haléřů (0,4 % z celkové marže na jeden kus pro rok 2017¹⁶³) za každý dokončený produkt při splnění denní normy, činí dodatečné mzdové náklady za zaměstnance při normě 300 kusů denně, nepřetržitém třisměnném provozu a týdenní hodinové sazbě 37,5 hodin, celkem 1320 korun českých měsíčně. Při čtyřiceti osmi zaměstnancích, jichž se tento systém odměňování týká vyšplhají náklady na oddělení přibližně o 63 360 korun za měsíc. Roční náklady činí 760 320 Kč. Vzhledem k ziskům, na kterých se toto oddělení podílí a obrátům, kterých společnost dosahuje, považuji tuto částku za přijatelnou. Zapotřebí je znovu vyzvednout fakt, že zavedením této odměny dojde k navýšení produktivity, která se projeví pozitivním způsobem na ziscích společnosti. Zainvestovaný kapitál se společností s největší pravděpodobností vrátí.

5.2 Návrh číslo dva: bonusy nefinančního charakteru

V podobném duchu je možné postupovat na ostatních odděleních toho obchodního závodu. Výjimkou jsou ty, v rámci kterých byla zjištěna preference nefinanční motivace. Příkladem takových oddělení je apretace, management a mistrovna.

¹⁶³Janek, M. *ústní sdělení*. Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice, 5.11.2018

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci v oddělení apretačních prací představují největší skupinu, zaměřím se v této návrhové části především na ně.

Z analytické a výzkumné části vyplývá, že zaměstnanci upřednostňují motivátory v podobě rehabilitací a masáží (viz. kapitola 4.4.7.). Je tomu tak právě z důvodu okolních vlivů, které působí na všechny zaměstnance daného oddělení. Oddělení je obecně charakterizováno jako ztížené pracovní prostředí. Takovými negativními vlivy může být atypický posed při práci projevující se bolestí zad, vibrační pracovní pomůcky projevující se bolestí zápěstí a kloubů, vysoké teploty na pracovišti a podobně.

Vzhledem k tomu, že o motivaci v podobě rehabilitací a masáží byl největší zájem právě v tomto oddělení, považuji za důležité se tímto aspektem šetření zabývat podrobně. O charakteru výsledku vypovídá i to, že zaměstnanci upřednostňují výše zmiňované motivy i přes, dle mého názoru, daleko lukrativnější bonusy. Lze tedy soudit, že touha zaměstnanců v této věci je opravdu silná a výsledek šetření nelze přisuzovat náhodě. Navrhuji tedy zavedení nového systému odměn v oddělení apretace, jehož smyslem by bylo každý týden odměnit dvacet nejlépe pracujících zaměstnanců s nejlepšími výsledky poukázkou na hodinovou masáž. V blízkém městě Příboře by byl kontaktován externí živnostník poskytující masážní, rehabilitační a fyzioterapeutické služby, s nímž by byla dohodnuta předběžná smlouva na dvacet masáží týdně.

5.2.1 Ekonomické zhodnocení návrhu číslo dva: bonusy nefinančního charakteru

Lokální cena hodinové masáže činí v daném kraji přibližně pět set korun českých. Vzhledem k množství objednávek, které by byly každý měsíc realizovány by byla s živnostníkem dohodnuta množstevní sleva na 400 korun českých. Při dvaceti poukázkách týdně se jedná o náklady v celkové výši 32 tisíc měsíčně. Roční náklady činí 384 000 Kč. I přes zvýšené náklady považuji toto rozhodnutí za přínosné. Realizace systému nových odměn by mohla mít velký vliv na spokojenost zaměstnanců a jejich vztah k obchodní společnosti. Za výhodu považuji i charakter samotné odměny. Vzhledem k tomu, že by daný poukaz vstoupil do mzdy zaměstnance jako nepeněžní příjem, stal by se z výše uvedené částky daňově uznatelný náklad.

5.3 Návrh číslo tři: optimalizace pracovního prostředí

Dalším důležitým aspektem, kterým je potřeba se zabývat v oddělení apretace je již zmiňovaná vysoká teplota (viz prokázaná závislost mezi pracovním prostředím a motivací zaměstnanců). Už v analytické části jsem zmínil nemožnost řešit tento problém koupí klimatizačního zařízení, které je pro společnost příliš nákladné. Pro ochlazení takto velkého prostoru je zapotřebí zakoupit vzduchotechniku v hodnotě několika milionů korun. Je však možné zakoupit pro každé pracoviště vzduchový větrák či přenosný ventilátor, který by tento problém mohl alespoň z části vyřešit.

5.3.1 Ekonomické zhodnocení návrhu číslo tři: optimalizace pracovního prostředí

V oddělení apretačních prací se nachází celkem deset stanovišť, na které by bylo vhodné tento ventilátor pořídit. Aby byl návrh kompletní, bylo zapotřebí udělat průzkum trhu v rámci kterého jsem byl schopen nalézt nejlepší možný produkt splňující požadavky managementu i zaměstnanců jako takových. V nedaleké prodejně Euronics je možné pořídit ventilátor značky Sencor, s kódovým označením „*SFE 2320*“ v celkové ceně 399 korun českých. Při deseti kusech se jedná o jednorázový náklad 3 990 korun českých. Pro účely této práce nezahrnuji do výpočtu dodatečné náklady na elektřinu, které jsou ve srovnání s celkovou spotřebou výrobního podniku opravdu zanedbatelné.

5.4 Návrh číslo čtyři: zaměstnanec měsíce

Během šetření, které v několika posledních měsících probíhalo na půdě obchodní společnosti Cirex CZ, bylo zjištěno, které motivační prvky společnost využívá a které naopak v infrastruktuře podniku chybí.

Jedním z takových prvků, které postrádám je soutěž zaměstnance měsíce. Ta má pro podnikatele hned několik přínosů. Nejen že podněcuje soutěživost mezi zaměstnanci, čímž se automaticky zvyšuje i jejich výkon, ale výherci zároveň přináší společenské uznání a úctu v kolektivu. Je tedy možné touto cestou uspokojit výše zmiňovanou touhu

některých zaměstnanců po motivech jako je *pochvala* od vedení či společenské *uznání* kolegů. (viz. kapitola 4.6.7)

Smyslem soutěže je odměnit zaměstnance jenž během měsíce dosáhl největšího výkonu nebo se jinak zasloužil o prospěch obchodního závodu. Takový pracovník by byl vyhlášen jako zaměstnanec měsíce ve firemním časopise *Círexáček* a zároveň vyvěšen na nástěnce podniku uvnitř výrobní haly. Odměnou za dobře odvedenou práci by mu mohl být například plně hrazený prodloužený víkend pro dva v Tatrách.

Za další výhodu lze považovat *docenitelnost*. Díky soutěži bude management společnosti schopen demonstrovat nejen to, že se tvrdá práce vyplácí, ale zároveň i to, že dokáže takto odvedený výkon ocenit. To povede k vnitřnímu naplnění zaměstnanců, kteří budou mít pocit, že jejich práce není zbytečná.

Zároveň však navrhuji zavést pravidlo, aby jeden zaměstnanec mohl během jednoho a toho samého kalendářního roku vyhrát pouze jednou či dvakrát. Častěji opakovaná výhra jediného subjektu by moha mít za následek frustraci jeho kolegů, jenž by mohla vést až k demotivaci.

Další výhodou soutěže je to, že umožňuje flexibilně podněcovat výkon v krizových situacích nebo na odděleních jež jsou v propadu při plnění výrobního plánu. Zároveň umožňuje pružně reagovat na preference zaměstnanců, které se během let mění. Je možné pozměnit odměny tak aby odpovídaly jejich aktuálním hodnotám a motivačním standardům. Tím je možné udržet jejich motivaci a touhu po vítězství na vysoké úrovni.

5.4.1 Ekonomické zhodnocení návrhu číslo čtyři: zaměstnanec měsíce

Ekonomické zhodnocení tohoto návrhu se odvíjí od mnoha různých faktorů. Jedním z nich je například to, jak často se podnikatel rozhodne danou soutěž vyhlásit (jestli se bude jednat o pravidelný koncept, či výjimečný nástroj k podněcování výkonů) případně to, co bude hlavní výhrou.

Pro účely této práce předpokládáme, že bude soutěž vyhlašována každý měsíc a hlavní výhrou bude výše zmiňovaný pobyt pro dva v Tatrách.

K 1.11.2018 je na slevovém portálu Slevomat.cz nabízeno celkem dvacet sedm pobytu ve slovenských Tatrách v cenovém rozmezí od 1790 do 7590 korun českých. Všechny tyto pobyty splňují požadavky managementu, které byly po předchozí konzultaci nastaveny takto – pobyt pro dva, na víkend, minimálně s polopenzí.

Jako druhý zdroj byl použit slevový portál Pepa.cz, na kterém se nachází celkem čtyři pobyty odpovídající těmto parametrům v celkovém rozmezí od 1880 do 3390 korun českých.

Sečteme-li všechny ceny těchto pobytů a výslednou sumu vydělíme počtem prvků, získáme cenu průměrnou, která činí 3662 korun českých na jeden pobyt. Díky této částce jsme schopni odhadnout nákladovost daného návrhu. Při dvanácti odměnách za kalendářní rok činí výsledné roční náklady na soutěž zaměstnance měsíce celkem 43 944 korun českých.

5.5 Návrh číslo pět: program pro mladé

Jeden z výstupů statistického šetření hovoří o preferenci finanční motivace u mladších lidí. Tito zaměstnanci upřednostňují finanční motivy před nefinančními. Prostřednictvím nejrůznějších postupů byly zjištěny důvody, kterými je touha postavit se na vlastní nohy, pořídit si vlastní bydlení, zajistit rodinu, a podobně.

Osobně považuji toto zjištění za velmi důležité. Potencionálním řešením vznikne velká příležitost managementu vytvořit pozitivní vztah mladých zaměstnanců ke společnosti a značně jako takové. Vytvoří-li podnik program, v rámci kterého pomůže mladým lidem v těchto situacích, budou zaměstnanci cítit vděčnost, která se projeví věrností a loajalitou. To je pro podnik důležité hned ze dvou různých důvodů. Prvním je absence odborníků a mladých metalurgů v daném oborovém odvětví. Druhým je průměrný věk zaměstnanců ve společnosti Círex CZ, který k 1.1.2018 činil 43,66 let. V současnosti se nejedná o příliš velký problém. V budoucnu by ale mohl vygradovat v situaci, kdy většina zaměstnanců bude muset odejít do důchodu a obchodnímu závodu budou chybět lidé. To by mohlo vyústit až v neschopnost podniku uspokojit požadavky odběratele, což by bylo pro existenci závodu fatální. Je tedy nezbytné, aby si vedení tyto

zaměstnance ve střednědobém hledisku předcházelo a problémem se zabývalo podrobněji.

V rámci tohoto problému navrhuji řešení v podobě motivačního programu pro mladé. Součástí je odměna v podobě ubytovacího příspěvku, jenž by byl poskytován všem zaměstnancům ve věku od 18 do 26 let na jejich první bydlení. Příspěvek byl po konzultaci s vedením stanoven na 2200 korun českých měsíčně.

V případě, že by se jednalo o situaci, v rámci které by se mělo zaměstnanci či zaměstnankyni narodit první dítě navrhuji, aby podnik podpořil mladou rodinu částkou 2000 korun českých měsíčně, vyplácené v období prvních dvou let po narození dítěte. V případě, že jsou oba rodiče zaměstnaní u téhož zaměstnavatele, bude částka vyplácena jen jednomu z nich.

5.5.1 Ekonomické zhodnocení návrhu číslo pět: program pro mladé

V současnosti není možné odhadnout počet potenciálně narozených dětí či množství v jakém budou v následujících letech přijímáni noví zaměstnanci ve věku od 18 do 26 let. Ekonomické zhodnocení navrhovaného programu je tedy téměř nemožné. Pokud bychom však vycházeli z aktuální situace v podniku můžeme kalkulaci provést následujícím způsobem.

K 1.11.2018 má na ubytovací příspěvek nárok 5 zaměstnanců, každý z nich projevil zájem o to osamostatnit se a odstěhovat se od svých rodičů. Celkové náklady na tento příspěvek činí pro podnikatele 11000 korun českých za měsíc. Roční náklady činí 132 tisíc na všechny tyto subjekty. Nutno podotknout, že je tato částka velmi orientační. Ve střednědobém a dlouhodobém hledisku není možné odhadnout, jak dlouho budou tito zaměstnanci splňovat podmínky k obdržení daného příspěvku. Pokud by se například zaměstnanec ze svého prvního bydlení odstěhoval ještě před dovršením 26 let, ztrácí nárok předčasně a náklady by byly nižší. Opačná situace by nastala, pokud by byl například přijat nový zaměstnanec splňující výše uvedené podmínky. Tomu by mu po dovršení zkušební doby nárok naopak vznikl. Všechny tyto faktory ovlivňují celkové náklady tohoto návrhu, které se mohou měnit nejen v závislosti na vnějších faktorech ale i na rozhodnutí samotných zaměstnanců

Obdobná situace nastává u výše zmiňovaného příspěvku na dítě. Celkové roční náklady se odvíjí od faktorů, které nelze odhadnout. Jedním z nich mohou být například porodnost v podniku, počet nově příchozích zaměstnanců splňující výše uvedené podmínky a podobně.

V současnosti mají nárok na příspěvek 4 zaměstnanci, z toho dva jsou manželé. Příspěvek tedy náleží třem lidem v podniku. Celkové náklady na tyto zaměstnance činí 6 tisíc měsíčně. Děti jsou ve věku 3 měsíce, 13 měsíců a 20 měsíců. První rodič má právo pobírat příspěvek ještě rok a tři čtvrtě, druhý rodič necelý rok a třetímu rodiči vzniká nárok jen na 4 proplacené měsíce, a to jen za předpokladu, že návrh bude přijat ihned a jeho inkorporování do vnitřních předpisů společnosti bude téměř okamžité. Za takto nastavených podmínek činí roční náklady na zavedení tohoto návrhu celkem 54 tisíc korun českých

5.6 Návrh číslo šest: volnočasové aktivity

Jedním z dalších benefitů jehož využití navrhuji, je multiklub členství, na základě kterého mohou zaměstnanci obdržet multisport kartu a účastnit se nejrozličnějšího počtu volnočasových aktivit a sportů v regionu. Je obecně známo, že pravidelný pohyb a relaxace v této podobě přispívá k duševnímu a fyzickému zdraví zaměstnanců, jenž si tímto způsobem kompenzují své pracovní vytížení.

Multiklub má v České republice již několikaletou historii plnou úspěchů a bezpočtu spokojených motivovaných zaměstnanců s více než dvou tisíc firem. Partnerskou síť tvoří více než 2000 sportovních a relaxačních zařízení, ve více než tři sta šedesáti městech, kde mohou zaměstnanci tohoto podniku karty využít. Obchodní společnost *NMS Reaserch* v roce 2017 uvedla, že celkem 95% klientů je se spoluprací s Multisportem spokojeno. Je tedy možné předpokládat, že zavedení benefitu bude i v infrastruktuře tohoto podniku mít úspěch¹⁶⁴.

Jeho využití by zároveň mohlo vést k přilákání nových zaměstnanců nižšího věku, díky čemuž by mohlo dojít ke snížení průměrné věkové hranice v podniku.

¹⁶⁴*Multisport.cz*, 2018

5.6.1 Ekonomické zhodnocení návrhu číslo šest: volnočasové aktivity

Výše ceny a nákladovost tohoto návrhu a karet samotných se odvíjí od mnoha faktorů. Mezi důležité je možné zařadit počet osob pro který se karty zřizují nebo například model financování v rámci kterého se dohodne rozdělení měsíčních nákladů mezi zaměstnavatele a zaměstnance. Roli hraje i domluva mezi vedením podniku a poskytovatelem této služby. Na základě všech těchto diferenciovaných údajů, je pro podnik vytvořena individuální nabídka na míru s různou úrovní nákladovosti. Návrh byl s vedením obchodního závodu konzultován. Jednání s poskytovatelem těchto služeb však probíhalo interně mezi čtyřma očima a jeho výsledky mi při psaní této diplomové práce nebyly zpřístupněny. Projednávání je v raném stádiu a smlouva je doposud neuzavřena. Informace jsou tudíž klasifikovány jako citlivé. Konkrétní částku proto nebylo možné vyčíslit.

5.7 Návrh číslo sedm: pochvaly

Už v předcházejících částech této práce jsem zmínil, že je z dotazníkového šetření (a částečně i mého pozorování) patrný zájem některých zaměstnanců o nehmotné motivační faktory v podobě uznání a pochval. Dle mého názoru chválí střední management společnosti málo. Často berou své podřízené jako zaměstnance, kteří plní své povinnosti, za které jsou placeni a pochvaly tedy nejsou potřeba. Mnohdy však zapomínají na to, že efektivita oddělení často vyžaduje mimořádné úsilí. Dobře mířená pochvala ve správnou chvíli může mít na motivaci zaměstnance mnohem větší vliv než například finanční bonus. Navrhuji tedy aby vedení obchodního závodu upozornilo střední management společnosti na tuto problematiku a předložilo k realizaci pěti krokové schéma z tabulky číslo třináct zabývající se hlavními zásadami efektivních pochval. Návrh je podpořen výzkumem, jenž byl v roce 2002 publikován v časopise *The Leadership Quarterly* jako článek s názvem *Examining the relationship between self-presentation attributes and impression management to charismatic leadership*, ve kterém autoři uvádí, že větší množství cílené chvály vede nejen k vyšší míře

spokojenosti zaměstnanců, ale i k tomu, že je vedoucí pracovník chápán jako charismatičtější a jeho oblíbenost roste¹⁶⁵.

Tabulka 13: Pět zásad účinné pochvaly (zdroj¹⁶⁶)

Schéma pěti zásad		
1.	Hledat příležitosti	Důležité je, aby manažeři nečekali na mimořádnou situaci, ve které by tento motivační nástroj mohli použít. Je nezbytné aktivně vyhledávat příležitosti k pochvalám a všítat si maličkostí, které proběhnou i bez toho, aniž by muselo vedení zasahovat. (Např. včasné zpracování účetních výkazů i přes poruchu informačního systému). Zaměstnanci si pak všimnou, že se vedení zajímá nejen o ně, ale i o jejich dobře odvedenou práci a získají tak pocit důležitosti.
2.	Adresovat	Adresovaná pochvala má na zaměstnance mnohokrát větší vliv než pochvala kolektivní. Je třeba ocenit snahu a přínos jednotlivých zaměstnanců. Ti, kteří vyvinuli zvlášť velké úsilí k dosažení nějakého cíle, a nebyli za to oceněni, mohou mít pocit, že se jejich snaha ztratila v davu.
3.	Být konkrétní	Obecná pochvala jako „dobrá práce“ „jsem s vámi spojen“ je sice příjemná, ale její motivační účinek je minimální. Pochválíme-li zaměstnance za splnění konkrétního úkolu, zjistí, že měla jeho snaha nějaký smysl.
4.	Využít rozhovor	Chvála by neměla být strojená, ale neformální. Otázkami typu „jak se vám to podařilo?“ „kde jste získal ta kvalitní data?“ a podobně, poukazují na zájem o podřízeného i jeho činnost.
5.	Chválit veřejně	Veřejná pochvala před kolegy či nadřízenými má obecně větší motivační účinek než pochvala mezi čtyřma očima. Zároveň může být taková informace motivací pro ostatní, aby výkon a úsilí chváleného jedince napodobili.

¹⁶⁵Sosik, J. a B. Avolio. *Beneath the mask: Examining the relationship of self-presentation attributes and impression management to charismatic leadership*. 2002, str. 217-242.

¹⁶⁶Braintools.cz: jak chválit pracovníky, 2018

Návrh není ekonomický a jeho dopad na zaměstnance je spíše sociologického až psychologického charakteru. Jeho finančním zhodnocením a nákladovostí se tedy v této práci nebudu dále zabývat.

5.8 Shrnutí návrhové části

V této části diplomové práce jsem se zabýval vlastními návrhy, k řešení problémů, jenž byly nalezeny v analytické a výzkumné části. Cílem bylo podat konstruktivní návrhy realizovatelné v infrastruktuře obchodního závodu tak, aby došlo ke zlepšení aktuální situace. Hlavním smyslem bylo poskytnout výstup, pomocí jehož by bylo možné nejen zvýšit motivaci zaměstnanců ale zlepšit i jejich produktivitu a spokojenost.

V oddíle jsem uvedl návrhy, pomocí kterých je možné nejen zlepšit pracovní prostředí, ale i zvýšit spokojenost zaměstnanců nebo zavést motivační program pro mladé a snížit tak věkový průměr v obchodní společnosti. Celkové měsíční náklady navrhovaných opatření, za neměnných podmínek, činí 116 022 Kč. Roční náklady pak dosahují částky 1 374 264 korun českých. Jednorázové náklady, jejichž periodicitu lze vyloučit se rovnají částce 3990 korun.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo navrhnout změny stávajícího motivačního programu ve vybrané organizaci a jiných oblastí úzce související s motivací zaměstnance. K tomu, aby bylo možné tohoto cíle dosáhnout, bylo nezbytné provést analýzu aktuálního stavu v obchodní společnosti Cirex CZ s.r.o. a rozbor jednotlivých postupů zaměstnavatele ve snaze motivovat své zaměstnance včetně motivačního systému a souvisejících vnitřních předpisů. Dílčím cílem byla realizace primárního výzkumu. Data získaná tímto výzkumem byla zpracována prostřednictvím statistických testů nezávislosti dvou kvalitativních znaků. Výsledky tohoto šetření sloužily jako podklad k formulaci návrhů na zlepšení stávajícího motivačního systému a situace v podniku jako takové.

Ve druhé kapitole byly vymezeny klíčové pojmy a přístupy, které jsou ve vztahu k danému tématu relevantní. Pozornost byla věnována především pojmům motivace, demotivace či stimulace. V samotném úvodu tohoto oddílu jsem se věnoval problematice řízení lidských zdrojů. Důležitou část teoretických východisek tvoří motivační teorie v kapitole 2.4.

Třetím oddílem diplomové práce je analýza současného stavu. V této kapitole jsem se věnoval podrobnému rozboru stávajícího motivačního systému v organizaci a faktorům, které jej bezprostředně ovlivňují. Mimo jiné jsem provedl stručnou charakteristiku obchodní společnosti a rozbor jednotlivých aspektů ve vztahu k odměňování či motivaci. Součástí úseku je výpočet mzdové produktivity.

Dalším, ne méně významným cílem byl již zmiňovaný výzkum, jemuž byla věnována kapitola číslo čtyři. Jeho účel spočíval v obstarání dat, relevantních pro návrhovou část. Nejprve byl vymezen základní soubor 246 respondentů, na základě kterého byl následně blíže specifikován výběrový soubor 170 subjektů, jež se zúčastnily dotazníkového šetření. Získaná data sloužila jako podklad pro realizaci tří testů nezávislosti dvou kvalitativních znaků. Závislost mezi faktorem *druh motivace* a zvoleným kvalitativním znakem (*věk*, *pracoviště*, *vzdělání*) byla zjištěna jen u prvních dvou prvků. Závislost na faktoru *vzdělání* nebyla potvrzena. Na základě realizovaného testu je možné konstatovat, že věk zaměstnance a jeho zařazení na konkrétní pracoviště, ovlivňují preference v jeho motivaci. Jinými slovy, zaměstnanci jednotlivých oddělení a

věkových skupin upřednostňují podobné motivátory, jako jejich kolegové ve stejném oddělní či obdobném věku. Tyto preference zaměstnanců v jednotlivých skupinách byly následně blíže specifikovány a popsány. Podstatnou součást těchto testů tvoří i vysvětlení, proč tomu tak je, a jaký je důvod jejich volby.

Po specifikaci konkrétních problémů a nedostatků, přichází na řadu pátá kapitola, ve které se věnuji samotným návrhům, pomocí nichž by mohlo dojít ke zlepšení aktuálního stavu, ve kterém se obchodní společnost Cirex CZ, s.r.o. nachází. Součástí tohoto oddílu je i ekonomické zhodnocení jednotlivých návrhů a jejich nákladovost.

Všechny cíle, které byly stanoveny v první části této diplomové práce byly naplněny. Proběhla analýza aktuálního stavu včetně dotazníkového šetření. Byly navrženy postupy, pomocí kterých by mohlo dojít ke zvýšení motivace u jednotlivých zaměstnanců. Mezi zmiňované návrhy mohu zařadit například uzpůsobení pracovního prostředí na vybraném oddělení. Poskytnutí nefinančních bonusů v podobě masáží a rehabilitací. Uzpůsobení motivačního systému tak, aby odpovídal hodnotám a motivačnímu rámci jednotlivých zaměstnanců. Poskytnutí odměny v závislosti na výkonu práce. Zavedení pětikrokového systému pochval a podobně. Věřím, že návrhy přinesou patřičný užitek a jejich zavedení bude pro podnikatele ku prospěchu.

Vyjádření podnikatele k návrhům a jejich realizovatelnosti

*„Studentem předložené návrhy k řešení zjištěných problémů mají určitou logiku a mohou být pro podnik přínosné. Obecně považujeme všechny předložené návrhy za podnětné a dobře formulované. Pokud dojde k upřesnění pravidel při jejich aplikaci v praxi, mohou se pro naši výrobní společnost stát výrazným přínosem. Zároveň oceňujeme způsob, jakým se rozhodl student tuto problematiku uchopit. Diplomová práce představuje velmi zajímavé zpracování problematiky HR prostřednictvím statistického výzkumu, který poukazuje na existující závislost mezi zmiňovanými faktory a motivací zaměstnanců. Díky tomu víme, že je vhodné ke každému oddělní přistupovat individuálně a s jistými specifiky.“*¹⁶⁷ Podrobné vyjádření podnikatele k jednotlivým návrhům lze nalézt v příloze číslo dva.

¹⁶⁷ CIREX CZ, s.r.o. *Vyjádření podnikatele k návrhům a jejich realizovatelnosti*. Kopřivnice. 2019

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.

BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-35-6.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-859-4357-3.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KeyPublishing, 2008. Management (KeyPublishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

FAJKOŠ, Dušan. *Průvodce významnými společnostmi: Guide to significant Companies*. Poděbrady: Kompakt, 2012, 112 s.

FIORE, Neil A. *Snadná cesta z prokrastinace: jak přestat odkládat úkoly*. Praha: Grada, 2014. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-247-5083-5.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi: jak přestat odkládat úkoly*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3

KORÁB, Vojtěch a Simona MEGOVÁ. *METODIKA TVORBY ZÁVĚREČNÝCH PRACÍ: Metodická příručka pro kombinovanou formu studia*. Brno, 2016. Vysoké Učení Technické.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

LOCKWOOD, Penelope, Christian H. JORDAN a Ziva KUNDA. *Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us*. DOI: 10.1037//0022-3514.83.4.854.

MASLOW., Abraham. *Motivation and personality*. 2. ed. New York: Harper, 1970. ISBN 978-006-0442-415.

MICHALÍKOVÁ, Eva. *Metodická příručka pro výuku předmětu: Aplikovaná statistika*. Brno: Vysoké učení technické, 2017.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

SOSIK, John a Bruce AVOLIO. *Beneath the mask: Examining the relationship of self-presentation attributes and impression management to charismatic leadership*. The Leadership Quarterly. Elsevier, 2002, 3(13), 217-242.

SIGMUND, Martin, Jana KVINTOVÁ a Michal ŠAFÁŘ. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie*. Olomouc: Univerzita palackého v Olmouci, 2014. ISBN 978-80-244-4372-0.

SHARLYN, Lauby. *Motivating employees*. Alexandria, Va: ASTD Press, 2005. ISBN 15-628-6397-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2465-2.

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 1997, 247 s. ISBN 80-901991-6-x.

VYSEKALOVÁ, Jan. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 1997. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 80-7168-504-6.

Zákon č. 90/2012 Sb., *zákon o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů*. In: <ASPI verze 2018> [právní informační systém]. WoltersKluwer ČR, © 2000-2018 [cit. 5. 9. 2018]

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Balina.cz: bilanční analýza, mzdová produktivita [online]. Český Krumlov: Novotný, 2014 [cit. 2018-11-11]. Dostupné z: <http://www.bilana.cz/MzdPro.htm>

Braintools.cz: jak chválit pracovníky [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/motivovani/jak-chvalit-pracovniky.htm>

CIREX CZ s.r.o: Cirexfoundry.com [online]. Almelo, 2018 [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <http://cirexfoundry.com/>

Justice.cz: Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2016 [cit. 2018-10-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?ico=46580140>

Motivace, motivy a jejich dělení. Studium psychologie [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <http://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>

Multisport: Benefit [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <https://multisport.cz/pro-zamestnavatele>

Slovník cizích slov: Demotivace [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-08-25]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.cz/demotivace.html>

Podnikatel.cz: 5 nástrojů, kterými zabráníte poklesu motivace vašich zaměstnanců [online]. Praha: internetinfo, 2018 [cit. 2018-08-24]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/5-nastroju-kterymi-zabranite-poklesu-motivace-vasich-zamestnancu/>

8 commoncausesofworkplacedemotivation [online]. Forbes, 2014 [cit. 2018-08-25]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2014/01/20/8-common-causes-of-workplace-demotivation/#119cb38742c6>

SEZNAM DALŠÍCH POUŽITÝCH ZDROJŮ

CIREX CZ s.r.o. *Výroční zpráva společnosti CIREX CZ s.r.o.* Kopřivnice, 2011-2015.

CIREX CZ s.r.o. *Vnitřní předpis odměňování společnosti Cirex CZ s.r.o.* Kopřivnice, 2014

CIREX CZ s.r.o. *Dodatek k vnitřnímu předpisu společnosti Cirex CZ s.r.o. číslo 8*, 2016

CIREX CZ s.r.o. *Dodatek k vnitřnímu předpisu společnosti Cirex CZ s.r.o. číslo 10*, 2016

CIREX CZ s.r.o. *Interní dokumenty personálního oddělení – přehled zaměstnanců.* Kopřivnice, 2018

JANEK, Miroslav. *ústní sdělení.* Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice. 2018-2019

KOBLÍŽKOVÁ, Miroslava. *ústní sdělení.* Cirex CZ, s.r.o. Kopřivnice. 2018-2019

KORÁB, Vojtěch. *Výzkumné metody v řízení: výukový materiál.* Brno, 2017.

Učební text na téma motivace. Brno, 2016. Masarykova univerzita (MU).

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Masloowa pyramida	27
Obrázek 2: Celková odměna	40
Obrázek 3: Prvky odměňování	41
Obrázek 4: Logo obchodní společnosti	44
Obrázek 5: Odlitky.....	46

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Vzorec Vroomovy teorie	32
Vzorec 2: Mzdová produktivita	42
Vzorec 3: Celková rentabilita	59
Vzorec 4: Aktivní rentabilita dat	60
Vzorec 5: Výpočet očekávaných četností	65
Vzorec 6: Testové kritérium	67
Vzorec 7: Cramerův koeficient	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních	49
Tabulka 2: Údaje z výkazů zisků a ztrát společnosti Cirex CZ s.r.o. v tisících Kč	55
Tabulka 3: Kontingenční tabulka.....	65
Tabulka 4: Očekávané četnosti	66
Tabulka 5: Hodnoty vnitřní dvojité sumy	66
Tabulka 6: Kritický obor	67
Tabulka 7: Kontingenční tabulka druhého testu	72
Tabulka 8: Očekávané četnosti druhého testu	72
Tabulka 9: Hodnoty vnitřní dvojité sumy druhého testu	72
Tabulka 10: Kontingenční tabulka třetího testu.....	75
Tabulka 11: Tabulka očekávaných četností třetího testu	76
Tabulka 12: Tabulka vnitřní dvojité sumy třetího testu.....	76
Tabulka 13: Pět zásad účinné pochvaly	91

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rozdělení zaměstnanců	48
Graf 2: Vývoj mzdové produktivity	56
Graf 3: Procentuální zastoupení respondentů na jednotlivých odděleních.....	61
Graf 4: Stáří respondentů	62
Graf 5: Vzdělání respondentů	63
Graf 6: Volba motivace v závislosti na pracovišti.....	69
Graf 7: Volba motivace v závislosti na vzdělání	74
Graf 8: Volba motivace v závislosti na věku	78

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník v PDF souboru	I
Příloha 2: Vyjádření podnikatele k návrhům a jejich realizovatelnosti	II

PŘÍLOHY:

Příloha 1: Dotazník v PDF souboru (Zdroj¹⁶⁸)

DOTAZNÍK

1) Do jaké věkové skupiny se řadíte?

- ☐ Dvacátník
- ☐ Třicátník
- ☐ Čtyřicátník
- ☐ Padesátník
- ☐ Šedesátník

2) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- ☐ Základní škola
- ☐ Střední škola
- ☐ Vyšší odborná škola
- ☐ Vysoká škola

3) Na kterém oddělení pracujete?

- ☐ Voskovna
- ☐ Keramika
- ☐ Tavírna
- ☐ Apretace
- ☐ CNC
- ☐ Údržba
- ☐ Expedice
- ☐ Mistrovna
- ☐ Management

4) Cítíte se dostatečně motivováni?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

5) Jaké faktory by měly větší vliv na vaši motivaci?

- ☐ Finanční
- ☐ Nefinanční

6) Který z níže uvedených faktorů finančního charakteru by měl na vaši

¹⁶⁸ Vlastní zpracování

Příloha 2: Vyjádření podnikatele k návrhům a jejich realizovatelnosti (zdroj¹⁶⁹)

„Bonusy finančního charakteru, které student navrhuje, jsou realizovatelné. Zde ovšem bude zapotřebí stanovit podmínku, aby vyráběné množství odpovídalo požadované kvalitě. Vzhledem k rozdílnosti výrobků by ovšem musela být dodržena i objektivita ve vztahu k výši bonusu s ohledem na dobu výroby jednoho produktu. Pokud by se podařilo nastavit správně parametry pro objektivní vyhodnocování zaměstnanců, považujeme tento navrhovaný systém finančního bonusu za přínosný. Návrh nepředstavuje s ohledem na obrat podniku pro společnost výraznou finanční zátěž.

Bonusy nefinančního charakteru navrhované studentem jsou rovněž uskutečnitelné a s ohledem na zdraví zaměstnanců prospěšné. Ani tento návrh nepředstavuje pro společnost výraznou finanční zátěž.

Optimalizace pracovního prostředí jako návrh číslo tři je rovněž podnětný a studentem rozumně formulovaný. Finanční prostředky na jím navrženou optimalizaci jsou velmi nízké a pro podnik zcela přijatelné. Zde by ovšem stálo za to, zvážit, na základě výsledků měření hygieny práce, technické možnosti na daném oddělení a navrhnout komplexní řešení za účelem snížení tepelné zátěže pracovního prostředí. Toto řešení je ovšem ekonomicky náročné. Pro rychlý a uspokojivý výsledek je navrhované řešení optimální.

Zaměstnanec měsíce jako návrh číslo čtyři je rovněž podnětný a pro vedení společnosti zajímavý. Je však zapotřebí stanovit objektivní pravidla pro vyhodnocování výsledků a zajistit dodržování pravidel GDPR. (viz. prezentace zaměstnanců ve firemním časopise a na vývěskách ve firmě). Rovněž tato forma motivace ani odměny formou pobytových balíčků pro zaměstnance měsíce nepatří mezi položky, které by v ročním objemu byly pro společnost ekonomicky nezvládnutelné.

Návrh číslo pět je navrhovaný program pro mladé. Student konstatuje potřebu finanční výpomoci mladým lidem v mladém věku. Podpora mladým je jistě silně motivující faktor pro mladé zaměstnance. Ovšem je nutno konstatovat, že měsíčně poskytovaná finanční podpora by mohla být pro starší spolupracovníky demotivující. Pokud by se ovšem finanční částka poskytovala mladým v konkrétní výši formou bezúročné půjčky s delší

¹⁶⁹ CIREX CZ, s.r.o. Vyjádření podnikatele k návrhům a jejich realizovatelnosti. Kopřivnice. 2019

dobou splatnosti, pak by toto jistě mohlo být motivující a dobrá příležitost k omlazení kolektivu. Návrhem v podobě programu pro mladé student výrazným způsobem poukázal na potřebu snížit průměrnou věkovou hranici v podniku. Vedení obchodního závodu se bude tímto problémem zabývat podrobněji. Příspěvek na dítě je rovněž zajímavým podnětem, který by mělo vedení společnost zvážit. Pokud bychom použili návrh studenta v prezentovaném rozsahu, rovněž by se nejednalo o nic, co by mělo mít z finančního hlediska na podnik výrazný vliv.

Návrh číslo šest se věnuje volnočasovým aktivitám. Zde se nabízí, vedle studentem navrhovaného řešení, celá řada dalších možností v oblasti volnočasových činností. Student navrhuje Multiklub. Tento druh motivace patří mezi velmi zajímavé, oblíbené a stojí za podstatné zvážení. Finančně pro společnost opět dostupné a pokud by se podařilo stanovit jasná pravidla pro poskytování tohoto bonusu, rozhodně zajímavé řešení, prostřednictvím kterého je možné dosáhnout vyšší motivace.

Návrhem číslo sedm jsou pochvaly. Studentův návrh je velmi dobrý, ihned realizovatelný a ekonomicky bez zátěže. Student velmi dobře postřehl situaci v současných výrobních provozech, kde komunikace mezi lidmi na různých stupních výroby postrádá lidský přístup. Pochvaly jsou bohužel spojeny s minulostí, převážně se základní vojenskou službou a postupně jako motivátor vymizely. Opakované zavedení pochval, jako ústní pozitivní hodnocení zaměstnance, jistě zlepší pracovní vztahy v kolektivu a tím i motivaci jednotlivých zaměstnanců. “¹⁷⁰

¹⁷⁰ CIREX CZ, s.r.o. *Vyjádření podnikatele k návrhům a jejich realizovatelnosti*. Kopřivnice. 2019